

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Université de Sherbrooke, de Valorisation-Recherche Québec, de la Fondation de l'entrepreneurship et du ministère des Régions.

Comité de direction

Marc-Urbain Proulx
Paul Prévost

Édition

Janick Couture
Imprimerie ICLT inc.

Graphisme

Clémence Bergeron

Comité de lecture et de rédaction

André Joyal, *UQTR*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Bruno Jean, *UQAR*
Denis Martel, *U. Sherbrooke*
Germain Desbiens,
Fondation de l'Entrepreneurship
Gilles Paquet, *U. Ottawa*
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*
Hubert Wallot, *TELUQ*
Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*
Jean-Paul Riverin,
Ministère des Régions
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urb.*
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Guay, *U. Laval*
Louis Jacques Filion, *École HEC*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Mario Carrier, *UQAT*
Marguerite Mendell, *U. Concordia*
Maurice Beaudin, *U. de Moncton*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Réjean Landry, *U. Laval*
Robert Whealand, *U. New Orleans*
Serge Côté, *UQAR*



Formation en entrepreneurship et recherche d'opportunités d'affaires	5
Camille Carrier	
Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion	13
Jeanne Simard et Marc-André Morency	
L'impact du mandat du CLD sur les CDEC	19
Marie-Claire Malo et Annie Camus	
Les modes de gestion possibles du transport en commun	27
Jacques Gagnon et Peggy Bachman	
Les Produits forestiers Turpin et l'essaimage	35
Julie Bilodeau, Danielle Luc et Louis Jacques Filion	
Organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes	43
Samia Zouaoui	
Pourquoi promouvoir le développement des régions ?	51
Bernard Vachon	
Le cyberproduit	55
William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault	
Le cyberprix	63
William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault	
L'entrepreneurship : une force de notre société	73
Jean-Guy Saint-Martin	
ENTREPRENEURSHIP	
Les traits actuels du créateur d'une petite entreprise	77
Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis	
DIALOGUE	
Ben Laden et son espace	87
Luc-Normand Tellier et Marc-Urbain Proulx	
DOSSIER	
Le développement local et la grande entreprise : le cas de Bombardier dans le Kamouraska	97
André Billette et Denis Robichaud	

Doctorat en développement régional

ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL ?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POUR SUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL ?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.



Université du Québec à Chicoutimi

Marielle Tremblay: (418) 545-5011, poste 5334
www.uqac.ca/regisr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Bruno Jean: (418) 724-1648
www.uqar.ca/developp/docr.htm

Programme de Maîtrise

M B A

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Ajain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Ajain.Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises.
- Affronter une concurrence mondiale.
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle.

LE PROGRAMME

Trois orientations : Entrepreneurship, international
et innovation

Deux profils : professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux gens désireux de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du changement et permettre à leur organisation de se développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



- Découvrez le monde avec nous.
- Démystifiez la mondialisation.
- Apprivoisez la diversité culturelle.
- Visez l'excellence, relevez vos défis avec le nouveau BAA.
- Obtenez simultanément le Diplôme de BAA et celui de l'Université de San Diego en Californie (une première au Canada et au Québec).



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Éditorial

Si la problématique des fusions municipales ne fait plus la première page comme on l'a vu au cours de la dernière année, elle demeure une préoccupation quotidienne pour les gestionnaires des nouvelles villes et les agences de développement qui y œuvrent.

Ici, il est question entre autres de redéfinir les rôles de ces dernières dans ce nouveau contexte; ailleurs, on se questionne sur le rôle des arrondissements dans le développement des communautés. Pendant ce temps, le gouvernement provincial se penche sur les milieux ruraux. La Politique de développement rural est enfin déposée. Certains apparaissent heureux, d'autres restent sur leur faim et questionnent ses engagements. Et le gouvernement réfléchit toujours dans ses officines sur la réorganisation administrative des municipalités dites à statut rural... Les questions liées à la gestion et au développement des territoires et de leurs organisations demeurent, comme on peut

le constater, au cœur de l'actualité québécoise. C'est donc avec le même plaisir renouvelé que nous vous convions à partager les réflexions et les recherches des auteurs sur ces sujets.

Fidèle à sa politique éditoriale, Organisations et territoires vous propose encore dans ce numéro une brochette d'articles vulgarisés des plus intéressants touchant le développement local et régional, l'entrepreneuriat et la gestion d'entreprise. À ce menu s'ajoute un article sur le droit, la déontologie et l'éthique ainsi que deux articles sur la problématique des cyber-entreprises. Enfin, il ne faut pas manquer les rubriques « Dialogue » et « Dossier ». La première intrigue par son titre, « Ben Laden et son espace », et la deuxième présente une étude de cas approfondie sur le développement local et la grande entreprise, une thématique qui suscite toujours autant de questionnements.

Paul Prévost

Université de Sherbrooke

Marc-Urbain Proulx

Université du Québec à Chicoutimi

Prêtes et prêts pour le meilleur des **deux** **mondes**

Doctorat en administration

Un programme de 3^e cycle d'une durée de trois ans,
incluant un séjour en entreprise

Une formation fondamentale et appliquée
en sciences de l'administration

Un souci constant d'innovation
dans les modes d'apprentissage

Un accent particulier sur la mondialisation
des économies et des marchés

Une approche multidisciplinaire, incluant les nouvelles
technologies de l'information

1^{er} doctorat professionnel au Canada

Thèse portant sur une problématique
organisationnelle réelle

DBA

Renseignements

(819) 821-7333

1 800 267-UDÉS

www.usherb.ca/adm/pp.htm

dba@adm.usherb.ca

(819) 376-5081

1 800 365-0922

www.uqtr.ca/dsge/dba/

Jean.Lorrain@uqtr.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



Université du Québec
à Trois-Rivières

L'entraînement à la recherche d'opportunités d'affaires : élément négligé de la formation à l'entrepreneurship

Camille Carrier¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Les universités et les collèges, à travers tout le Québec et le Canada, sont de plus en plus nombreux à proposer à leurs étudiants ainsi qu'aux populations de leur environnement, des cours et même des programmes visant à leur donner le goût d'entreprendre et à les préparer à devenir des entrepreneurs. À ce titre, plusieurs études se sont intéressées à la structure et au contenu de ces cours ainsi qu'aux objectifs qu'ils poursuivent². Un examen de ces études et des programmes offerts dans nos institutions permet de constater que la plupart de ces formations mettent très peu l'accent sur l'exploration d'une idée d'affaires. Dans bien des cas, l'étudiant ou le participant est même confronté à la nécessité de trouver rapidement une idée d'affaires à la sauvette en tout début de formation, prématurément pourrait-on dire, en particulier lorsque la formation offerte concentre la majorité des interventions sur toutes les étapes nécessaires à la réalisation d'un plan d'affaires. En agissant ainsi, il semble que l'on tienne pour acquis que le futur entrepreneur dispose déjà d'une idée d'affaires porteuse et que le défi est de l'aider à aller chercher de l'information concernant la pertinence de sa mise en œuvre ainsi que sur la faisabilité du projet.

Pourtant, la réalité nous démontre de plusieurs façons que l'étudiant ou le participant n'a, dans la plupart des cas, jamais été entraîné à explorer de façon créative une idée d'affaires. En effet, les « paradigmes » pédagogiques traditionnels, qui continuent encore de dominer dans nos enseignements à tous les niveaux, sont fortement marqués par une préoccupation de transmission de con-

naissances. Dans un tel paradigme, on privilégie l'enseignement magistral. Comme l'affirmait le professeur Paplauska-Ramunas³ de l'Université d'Ottawa, l'enseignement magistral est tout au plus l'occasion, pour un *magister*, de poser correctement un problème et de tenter de le résoudre lui-même de façon exemplaire. Dans un tel type d'enseignement, l'étudiant apprend à trouver « la » bonne réponse à une ou des questions alors que la créativité requise pour se mettre à la recherche d'une opportunité d'affaires réclame plus de curiosité que de mémoire et plusieurs réponses à chacune des nombreuses questions envisagées.

Entraîner les étudiants à être plus créatifs et innovateurs requiert des formateurs qu'ils acceptent d'oublier les principes de cette pédagogie qui fait abstraction de la créativité et qu'ils adoptent plutôt une approche très active qui s'adresse au cerveau droit de l'individu plutôt qu'à son cerveau gauche, siège de la logique et souvent devenu très enflé chez les étudiants qu'on a

gavés de modèles logiques et de formules⁴. Dans bien des cas, on constate que de nombreux étudiants s'inscrivent à une formation en entrepreneurship tout simplement parce qu'ils ont le goût d'être autonomes, qu'ils ont la fièvre d'entreprendre ou le sentiment qu'ils possèdent toutes les qualités et motivations pour le faire. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils aient, dès le départ, une idée très précise du type de produit ou de service qui pourrait devenir leur activité d'affaires principale. Il convient donc de les accompagner et de les rendre plus habiles à explorer leur idée d'affaires initiale ou, plus largement encore, de les outiller à scruter leur environ-

Un excellent plan d'affaires réalisé à partir d'une idée d'affaires initiale médiocre constitue souvent un exercice stérile imposé prématurément aux étudiants en entrepreneurship. Il faut prendre le temps d'entraîner ces derniers à l'exploration de toutes les potentialités de leur idée d'affaires de départ et à l'exploration de l'environnement pour savoir en quoi ils peuvent être différents et mieux se démarquer.

nement pour détecter de nouveaux besoins non comblés. Le présent article propose des pistes d'actions utilisables par les formateurs ou les organisations de formation soucieuses de mieux jouer ce rôle. La section qui suit précise les frontières entre l'idée d'affaires et l'opportunité comme telle tandis que celles qui viendront s'y ajouter présentent des moyens concrets pour entraîner et former les étudiants à l'exploration judicieuse d'une idée d'affaires.

Une idée d'affaires n'est pas en elle-même une opportunité

Depuis Schumpeter, qui faisait de l'innovation le moteur même de l'entrepreneurship jusqu'à aujourd'hui, l'opportunité d'affaires a pris de plus en plus d'importance dans la définition de l'essence même de ce concept. Déjà, au début des années 1970, Kirzner⁵ avançait l'idée que l'opportunité d'affaires était le moteur premier de l'entrepreneurship. Selon lui, les entrepreneurs découvrent et exploitent des opportunités en tirant avantage des déséquilibres de l'économie et en démontrant des capacités ou aptitudes à appréhender ou à reconnaître des occasions que les autres ne voient ou ne discernent pas. Cette prépondérance de l'opportunité a également été réaffirmée avec force dans des publications scientifiques récentes d'importance⁶.

Mais il faut bien faire la différence entre une *idée* et une *opportunité* d'affaires. Une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour déclencher le processus de création d'une entreprise, et le grand défi reste de savoir en discerner le potentiel d'exploitation et de trouver des façons innovatrices d'en tirer profit⁷. Il faut donc éviter de lancer trop rapidement nos étudiants en entrepreneurship dans de longs processus d'études de marché et de faisabilité (en fait on pourrait dire que c'est un peu la cuisine... et la technique) et se préoccuper davantage de mieux les outiller pour préalablement détecter les possibilités que leur offre l'environnement et bien discerner le potentiel des idées qui émergent de ce processus d'investigation.

Plusieurs auteurs s'intéressant au processus de création d'entreprise présentent l'identification d'une opportunité d'affaires comme la première étape d'importance de tout processus entrepreneurial⁸. Cependant, on sait encore très peu de choses sur les processus cognitifs empruntés par les individus qui savent passer avec profit d'une idée initiale à l'identification effective d'une véritable oppor-

tunité. Long et McMullan⁹ ont certes proposé un modèle d'identification de l'opportunité d'affaires qui comporte en l'occurrence quatre grandes phases, mais sans toutefois bien expliciter le parcours suivi par l'individu pour la réalisation de chaque étape. Ces étapes, dans l'ordre, sont les suivantes :

- 1) l'émergence d'une vision initiale ;
- 2) le raffinement de la vision ;
- 3) l'élaboration de l'opportunité ;
- 4) la décision de passer à l'action.

Une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour déclencher le processus de création d'une entreprise, et le grand défi reste de savoir en discerner le potentiel d'exploitation et de trouver des façons innovatrices d'en tirer profit.

Conséquemment, les pistes d'action qui sont suggérées dans les sections qui suivent concernent plus particulièrement les deux premières phases du processus qui précède. Chacune des sections présente un ou des outils ou approches qui me sont apparus intéressants et fertiles au cours des différentes expériences pédagogiques que j'ai menées en dispensant depuis plusieurs années le cours *Créativité, innovation et entrepreneuriat* offert aux premier et deuxième cycles à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Dans certains cas, ces techniques et méthodes ont été le fruit d'expériences que des collègues en entrepreneuriat d'un peu partout à travers le monde ont généreusement accepté de partager avec moi et que j'ai pu expérimenter par la suite.

L'utilisation de différentes techniques de créativité

Le tableau 1¹⁰ présente l'ensemble des techniques de créativité que j'ai le plus utilisées de façon expérientielle à l'intérieur de différents cours et séminaires de créativité destinés à des aspirants entrepreneurs en vue de les initier à la recherche active d'opportunités. Il serait vain de tenter ici de décrire en détails les modes d'utilisation de chacune de ces techniques, pour des raisons d'espace. Cependant, voici quelques pistes concrètes possibles pour le formateur qui veut s'initier à l'utilisation de ces techniques en contexte de formation à l'entrepreneurship.

Tableau 1. Principales techniques de créativité utilisées auprès de futurs entrepreneurs

Type de méthode	Appellation de la technique
Combinatoires	Matrice de découverte Analyse morphologique
Antithétiques	Analyse de la valeur Concassage <i>Wishful thinking</i> Pensée latérale (ex. : PMI)
Associatives (inspirées de la synectique de Gordon)	Métaphores et analogies Association et <i>bi-sociation</i> Carte mentale ou schéma heuristique Objet fétiche (<i>unrelated stimuli</i>)
Exploratoires	Groupe nominal Remue-méninges RME Visualisation créatrice
Oniriques	Allégorie

Les méthodes combinatoires sont les plus proches de la rationalité traditionnelle dans l'éventail des types de techniques possibles. Leur principe de base consiste à amener leur utilisateur à croiser, systématiquement, différents types d'éléments. Ainsi, les futurs entrepreneurs peuvent être amenés à utiliser la matrice de découverte pour réaliser, sur une matrice comportant deux axes, horizontal et vertical, de multiples croisements entre différentes versions possibles d'un même produit ou service identifiées sur l'axe horizontal, et différents types de clientèles possibles sur un axe vertical. En parcourant les cases de son damier, il découvrira que certains croisements ont déjà été exploités. Mais, comme le soulignent avec beaucoup d'à-propos De Brabandere et Mikolajczak¹¹, ce sont les cases vides qui risquent d'être les plus intéressantes pour lui. Elles sont un appel à son inventivité et à son imagination.

L'analyse morphologique constitue une autre application des techniques combinatoires. Elle consiste à réaliser une analyse multidimensionnelle d'un produit ou service, d'en explorer tous les éléments constitutifs en vue de les réaménager pour éventuellement en arriver à proposer de nouvelles versions, modèles ou gammes du produit ou service de départ. Elle est également susceptible d'amener

le futur entrepreneur à transformer des produits ou services qui existent déjà en vue de les proposer à d'autres fins ou à d'autres types de clientèles. Ils peuvent aussi décider d'utiliser ces techniques pour analyser les possibilités d'utiliser autrement les technologies disponibles sur le marché.

En ce qui concerne les méthodes dites antithétiques, elles forcent en principe l'individu à «penser autrement». En utilisant ces techniques, les participants peuvent être mis au défi de résoudre certains problèmes concrets à l'aide de la technique de l'analyse de la valeur et de la pensée latérale. D'autres séances, portant plutôt sur l'utilisation de la technique du concassage, peuvent mettre les participants sur des pistes valables en vue de rajeunir ou d'élargir des gammes de produits déjà existants.

Les méthodes associatives sont également très intéressantes. Bien utilisées, elles peuvent permettre au futur entrepreneur de constater que l'innovation relève rarement de l'invention de génie, et qu'il est souvent plus fertile d'associer ensemble, mais pour la première fois, des éléments qui existent déjà indépendamment l'un de l'autre. La carte mentale (*mind-mapping*), qui fait partie de cette catégorie de techniques, constitue également un

outil très approprié pour permettre aux participants de dresser une carte, un portrait graphique de toutes les possibilités en circonvolution d'une idée de départ. Cette technique, conçue et élaborée par Tony Buzan¹², permet de visualiser le chemin parcouru et peut servir de déclencheur aux étapes ultérieures de développement d'une idée d'affaires.

Quant aux méthodes exploratoires, le remue-méninges en est certainement l'une des plus connues. Il demeure important que les étudiants puissent être confrontés à ses principes d'utilisation en bonne et due forme. En effet, la plupart d'entre eux croient qu'il s'agit simplement d'énoncer librement leurs idées et sont peu conscients des moyens à mettre en place pour qu'un remue-méninges donne de véritables résultats. Enfin, les méthodes oniriques peuvent également être expérimentées par les futurs entrepreneurs. Par exemple, l'utilisation de l'allégorie¹³ peut constituer un outil puissant pour résoudre des problèmes que la simple logique ou le « bon jugement » ne parviennent plus à contrer. La visualisation créatrice les conscientisera également au fait que certains problèmes doivent être regardés avec l'iris de l'œil plutôt que simplement analysés avec le cerveau gauche. Il en va de même pour l'ensemble des techniques évoquées dans le tableau 1. L'idée est d'amener les futurs entrepreneurs à constater, de visu, les résultats que l'on peut obtenir avec ces techniques et de leur donner le goût d'utiliser plus fréquemment leur cerveau droit pour réfléchir aux problèmes qu'ils rencontrent.

L'exploration des grandes tendances de l'environnement

Il s'avère également très pertinent de sensibiliser les futurs entrepreneurs à la présence de grandes tendances se manifestant dans leur environnement et qui sont susceptibles d'être porteuses de nouvelles occasions d'affaires. Plusieurs spécialistes des domaines du marketing, de la futurologie, du management stratégique et de la démographie proposent d'ailleurs leurs propres perspectives à ce sujet¹⁴. Partant des tendances qui sont énoncées par ces auteurs, les étudiants ou participants peuvent alors être amenés à identifier des opportunités d'affaires découlant directement et indirectement de ces tendances et applicables dans leur contexte, en l'occurrence le Québec (dans le cas où le groupe intègre des étudiants étrangers, ils peuvent alors adapter la recherche en fonction des caractéristiques de leur propre milieu de vie). Par exemple, le fait que les loisirs soient de plus en

plus importants dans la vie des gens peut donner naissance à de nouvelles activités ludiques ou de divertissement. Dans le même ordre d'idées, le fait que le nombre de personnes âgées continuera d'augmenter considérablement au Québec pour les prochaines années ouvre la porte à de nombreux nouveaux services et produits. Mais il n'est pas dit que les spécialistes ont nécessairement vu toutes les tendances en train de se manifester dans l'environnement, d'autant plus que la plupart des futurologues ayant fait leurs pronostics sur les tendances ne vivent pas au Québec.

Mais l'analyse des tendances peut être encore plus fertile lorsqu'un aspirant entrepreneur a déjà une idée d'affaires au départ mais qu'il a besoin de la raffiner pour parvenir à lui donner un caractère innovateur. À cet effet, j'expérimente depuis quelques années déjà une méthode, la « carte d'opportunités »¹⁵, développée pour aider les futurs entrepreneurs à explorer les tendances de leur propre environnement (plutôt que le macro-environnement, comme c'est souvent le cas dans les écrits publiés sur le sujet) et de voir les possibilités d'extension de l'idée de départ qu'elles permettent d'envisager. Cette méthode d'exploration systématique intègre deux techniques de créativité, en l'occurrence le groupe nominal et le *mind-mapping*. Concrètement, cette méthode, qui s'utilise avec un groupe, amène d'abord les participants à explorer les tendances, à les prioriser dans une deuxième étape, en fonction de leur degré d'influence potentiel sur l'idée d'affaires concernée puis, en une troisième étape, à formuler des changements ou variations de l'idée pouvant découler de ces tendances priorisées et en traçant une carte mentale de ceux-ci.

Tous les futurs entrepreneurs ayant accepté de se prêter à l'exercice ont jugé l'outil intéressant et utile. Les principaux avantages qu'ils affirment en avoir retiré sont les suivants :

- opportunité d'une exploration systématique des possibilités ;
- possibilité de visualiser toutes les potentialités sur une carte ;
- identification de niches possibles ;
- affinage et amélioration de l'idée de départ ;
- accès aux connaissances et expertises du groupe pour mieux développer l'idée.

De façon plus précise, après l'exercice, certains ont modifié le type de clientèle envisagée pour leur produit ou service ou le conditionnement de ce dernier. D'autres ont élargi le concept ou le marché initial visé tandis que dans certains cas, des services ont été ajoutés à ceux qui étaient prévus au départ.

La mise en contact avec des modèles

Selon la théorie de l'apprentissage social, les individus ont tendance à observer de façon plus attentive les comportements de personnes qu'ils admirent ou valorisent et ont tendance à vouloir imiter ces derniers. Il apparaît donc approprié et souhaitable de mettre les futurs entrepreneurs en contact avec des modèles susceptibles de leur donner le goût de les imiter. De telles images d'imitation peuvent être fournies par des témoignages d'expériences venant d'entrepreneurs effectifs, se distinguant par le caractère particulièrement créatif ou innovateur du concept qu'ils sont parvenus à lancer et à mettre en marché. Ce caractère innovateur peut émaner de plusieurs facteurs qui dépassent largement le seul développement d'un tout nouveau produit, concept ou service. En l'occurrence, il peut venir du fait d'offrir un produit déjà existant à une toute nouvelle clientèle ou selon des modes d'affaires tout à fait différents. Ce dernier cas est parfaitement illustré par les expériences de certains cyberentrepreneurs offrant un produit assez traditionnel mais qui privilégient Internet pour le commercialiser. Il peut également consister à offrir un service existant, mais selon des horaires différents, par exemple une garderie ou des services de mécanique offerts de nuit, ce qui est assez peu courant.

Les visées d'affaires création qui ne tentent que de reproduire ou imiter ce que d'autres font déjà, tout en étant bien installés pour le faire sur les marchés, placent le nouvel entrepreneur dans un contexte d'implantation qui peut être difficile.

Il est en effet important que nos futurs entrepreneurs soient sensibilisés à l'importance d'être aussi innovateurs que possible dans leurs projets de création. Les visées d'affaires création qui ne tentent que de reproduire ou imiter ce que d'autres font déjà, tout en étant bien installés pour le faire sur les marchés, placent le nouvel entrepreneur dans un contexte d'implantation qui peut

être difficile. En effet, dans un tel contexte, la concurrence occupe déjà le terrain et il n'est pas toujours facile de réussir rapidement à trouver une part de marché satisfaisante. Pour y parvenir, il faut encore ici innover, trouver des façons de se différencier des autres, faire appel à toute sa créativité pour identifier de nouvelles façons de séduire les clientèles visées par le produit ou le service concerné. À titre d'exemple, les jeunes finissants de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui ont créé il y a déjà quelques années l'entreprise *Zoom*, celle qui offre un concept de publicité sur des panneaux installés sur la porte ou les murs des toilettes que l'on peut voir dans de nombreux endroits publics au Québec, se sont lancés dans un domaine où la concurrence était déjà très forte. Ils ont cependant identifié une opportunité d'affaires fort intéressante en proposant aux entreprises désirant faire connaître leurs produits une nouvelle façon de s'adresser à un public bien ciblé. La publicité existait déjà, mais ils ont créé une nouvelle façon de la concrétiser.

De nombreuses études sur les facteurs ayant un impact sur la décision de créer une entreprise démontrent que deux facteurs sont critiques à cet égard : la perception de faisabilité et la perception de désirabilité.

Il importe cependant que les modèles que l'on choisit de présenter à nos futurs entrepreneurs soient accessibles au sens où ils doivent permettre à ces derniers de s'identifier aux entrepreneurs présentés. Les méga-succès purement dus à la chance ou ayant été rendus possibles uniquement parce que des ressources financières étaient disponibles pourraient en effet laisser l'impression au futur entrepreneur que de telles opportunités ne s'offriront jamais à lui. Dans un tel contexte, le processus d'identification est plus difficilement réalisable. De nombreuses études sur les facteurs ayant un impact sur la décision de créer une entreprise démontrent que deux facteurs sont critiques à cet égard : la perception de faisabilité et la perception de désirabilité¹⁶. Présenter des modèles d'entrepreneurs innovateurs stimulants et accessibles peut montrer à l'entrepreneur potentiel que son projet peut effectivement se réaliser s'il y investit tous les efforts nécessaires en même temps qu'il peut augmenter l'attraction qu'il ressent pour une carrière entrepreneuriale.

L'exploitation de la carte cognitive comme instrument d'accompagnement du futur créateur

Cette approche, contrairement aux autres éléments présentés précédemment, n'a pas pour but de stimuler une exploration plus large des opportunités d'affaires et d'aider le futur entrepreneur à trouver une idée d'affaires porteuse et intéressante. Elle est plus appropriée pour accompagner celui ou celle qui a déjà une idée assez précise du type d'entreprise envisagé ainsi que du concept ou du service concerné. Un collègue français passionné par l'entrepreneuriat, en l'occurrence Thierry Verstraete de l'Université de Lille¹⁷, a eu l'idée d'utiliser cette approche auprès de futurs créateurs. S'inspirant de la méthode de cartographie cognitive développée par Cossette¹⁸, il s'en est servi pour aider le futur entrepreneur à identifier les facteurs qu'il juge les plus importants pour la réussite de son projet d'affaires, c'est-à-dire ceux qu'il considère comme facteurs clés de succès (FCS), d'une part, et comme facteurs stratégiques de risque (FSR), d'autre part. L'idée est d'explorer avec lui les ressources dont il dispose ou qu'il devrait s'approprier pour bien maîtriser les facteurs qui précèdent et de le supporter dans la mise en place d'un plan de contrôle de ces différentes variables. En d'autres termes, il s'agit ici d'aider le futur créateur à affiner sa vision et à en planifier la concrétisation. Nous ne sommes plus ici à la quête d'une idée mais dans une phase où une opportunité a bien été pressentie mais a encore besoin d'être explorée pour mieux cerner les défis à relever. D'une certaine façon, cette étape pourrait être celle de la vérification de la faisabilité d'une opportunité d'affaires perçue mais encore à concrétiser. L'utilisation de la carte cognitive permet non seulement au futur créateur d'identifier les facteurs à maîtriser pour relever les défis poursuivis mais aussi de les visualiser sur une carte.

Cependant, cette méthode est plus difficilement utilisable par le formateur en entrepreneuriat. Verstraete mentionne en effet qu'elle nécessite entre une journée et demie et deux jours de la part de celui qui guide alors le futur entrepreneur. Il s'agit d'un investissement en temps assez important, et rares sont les formateurs qui pourraient prétendre s'approprier ce rôle d'aidant individuel, surtout tenant compte du fait qu'ils doivent la plupart du temps préparer leurs interventions pour des groupes. Conséquemment, ce sont surtout les acteurs qui œuvrent dans des organismes d'accompagnement qui sont susceptibles d'être intéressés par une telle démarche. Toujours selon

Verstraete, cet accompagnement est particulièrement important. Il rapporte en effet des statistiques françaises mesurant le taux de défaillance des très jeunes entreprises et qui démontrent que les risques d'échecs sont bien moindres lorsque les créateurs sont accompagnés au tout début de leur démarche de création.

Conclusion

La présentation des différents outils, techniques ou méthodes dont il a été question dans ce texte n'a pas la prétention d'être exhaustive. Le cadre actuel force à la concision et des choix ont dû être faits. Il existe d'autres approches visant elles aussi à supporter nos futurs créateurs dans l'exploration d'idées d'affaires. Nous sommes nombreux sur l'ensemble de la planète à tenter aujourd'hui de supporter et stimuler l'entrepreneuriat, et il nous faut garder l'œil ouvert sur une foule d'expériences menées un peu partout à travers le monde. À titre d'exemple, lors d'un séjour antérieur à titre de professeure-invitée à l'Université Paris-Dauphine, j'ai pu observer une expérience menée conjointement par le centre d'entrepreneuriat de cette université et une importante école d'ingénieurs. Concrètement, des étudiants finissants en ingénierie sont immergés dans une expérience réelle d'exploration d'une opportunité en vue d'une innovation commercialisable. En effet, ils doivent trouver une entreprise qui a une idée pour un nouveau projet potentiel, se charger eux-mêmes d'en explorer toutes les potentialités, proposer un concept plus défini et en démontrer la faisabilité. À la fin du processus, l'entreprise concernée participe activement à l'évaluation des résultats obtenus par ces étudiants. Les objectifs sous-jacents sont multiples : conscientiser le participant à l'importance de l'innovation, l'initier à sa recherche et à son développement, lui donner le goût d'entreprendre lui-même et de créer.

C'est bien humblement que je clos ici cet exercice de proposition d'outils pour aider nos créateurs à mieux explorer une idée d'affaires en vue d'identifier de véritables opportunités, car je demeure persuadée que beaucoup de nos formateurs seraient en mesure de nous faire part des expériences heureuses et porteuses à ce titre. Les Québécois l'ont montré à maintes reprises : ils savent être créatifs. Pourtant, force nous est en même temps d'admettre que les départements et facultés de gestion de nos collèges et universités ont encore des progrès à faire pour offrir une formation entrepreneuriale plus soucieuse de quête d'opportunités. Tradi-

tionnellement, et encore aujourd'hui, nous avons eu tendance à privilégier, en gestion, l'entraînement à des méthodes analytiques et logiques. Nos étudiants finissent par avoir le cerveau gauche qui souffre d'obésité et le cerveau droit de la grosseur d'un petit pois. Pourtant, l'innovation et l'identification d'opportunités d'affaires rentables nécessitent que nous investissions plus d'efforts à stimuler l'intuition et l'imagination de nos étudiants plutôt que de simplement les entraîner à mieux retenir les bonnes réponses à des questions déjà résolues.

Les Québécois savent être créatifs. Pourtant, force nous est en même temps d'admettre que les départements et facultés de gestion de nos collèges et universités ont encore des progrès à faire pour offrir une formation entrepreneuriale plus soucieuse de quête d'opportunités.

Peter Drucker disait qu'il n'y a rien de pire qu'une bonne solution appliquée à un mauvais problème. Je dirais dans la même foulée qu'un bon plan d'affaires réalisé à partir d'une idée farfelue est encore pire : non seulement il n'a aucune valeur, mais il risque de décourager son auteur de répéter ultérieurement l'exercice. Pour faire une analogie avec la cuisine, le plan d'affaires peut être une bonne recette, mais encore faut-il utiliser de bons ingrédients pour le réaliser. Une opportunité d'affaires bien cernée est un ingrédient essentiel à la réussite du créateur. ■

Notes et références

- 1 Camille Carrier est professeure et directrice du programme de doctorat en administration au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle est également présidente de l'Association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME (AIREPME) et chercheuse à l'Institut de recherche sur les PME.
- 2 Voir à ce titre BÉCHARD, J.-P. (1994). *Nature et processus d'évolution des programmes de développement en entrepreneuriat*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- 3 Cette affirmation du professeur Paplauska-Ramunas est rapportée par Maurice Boivin dans son ouvrage *La pédagogie prospective. Nouveau paradigme*, qui a été publié aux Presses de l'Université du Québec en 1997.
- 4 Pour plus de détails à ce sujet, voir CARRIER, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Les Presses de l'Université du Québec. (Collection Entreprendre).
- 5 KIRZNER, I. M. (1973). *Perception, opportunity and profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- 6 Une de ces publications des plus importantes et marquantes est l'article de S. SHANE et S. VENKATARAMAN (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- 7 BELLEY, A. (1989). « Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise », *Revue PMO*, vol. 4, n° 1.
- 8 Pour plus de détails sur le sujet, voir entre autres les études de VESPER (1990), GARTNER (1985) et FILION (1991).
- 9 LONG, W. and W. E. MCMULLAN (1984). « Mapping the new venture opportunity identification process », J. A. Hornaday (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College.
- 10 Pour plus de détails à ce sujet, voir le chapitre 2 de mon ouvrage déjà cité à la note 4, *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Le titre de ce chapitre est « Comment semer le germe de la créativité? ».
- 11 DE BRABANDERE, L. et A. MIKOLAJCZAK (1994). *Le plaisir des idées. Libérer, gérer et entraîner la créativité au sein des organisations*, Paris, Dunod.
- 12 BUZAN, T. (1984). *Une tête bien faite*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- 13 Le lecteur intéressé à en connaître davantage sur les possibilités d'utilisation de l'allégorie dans un contexte de gestion ou de conseil à des gestionnaires ou entrepreneurs pourra consulter l'ouvrage suivant : CARRIER, C. (1999). *Contes des mille et un jours ouvrables. Allégories pour le gestionnaire*, Chicoutimi, Les Éditions JCL.
- 14 Pour les fins des formations données jusqu'à maintenant, je me suis principalement inspirée des approches de John Foot (*Entre le boom et l'écho*, 1996), une approche fondée sur les mutations démographiques, et sur celle de Faith Popcorn (*Clicking*, 1996), qui s'intéresse pour sa part aux nouvelles attitudes et besoins des consommateurs.
- 15 Le contexte du présent papier permet difficilement ici de présenter la méthode de façon détaillée. Cependant, le lecteur intéressé à utiliser éventuellement une telle approche pourrait consulter l'écrit suivant : CARRIER, C. (2000). « L'exploration d'une idée d'affaires : première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur », *Actes de la 9^e Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Montpellier, France.
- 16 Pour plus de détails à ce sujet, voir l'article de Norris KRUEGER (2000). « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- 17 Le lecteur désireux de s'initier plus en profondeur à cette approche aurait avantage à consulter l'article « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise » (1997). T. VERSTRAETE, *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 1, p. 43-72.
- 18 Pour plus de détails, voir COSSETTE, P. (2001). « A systematic method to articulate strategic vision: an illustration with a small business owner-manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n° 3, juin, p. 173-199.

COFFRET DES NOUVEAUTÉS DE LA COLLECTION ENTREPRENDRE



Alphonse Desjardins entrepreneur	24,95 \$
Faire une étude de marché avec son PC	24,95 \$
Former pour réussir	24,95 \$
Innové pour prospérer	27,95 \$
Mentors recherchés	27,95 \$
Réaliser son projet d'entreprise, 3 ^e édition	39,95 \$
Superviser dans le feu de l'action	24,95 \$
Une équipe du tonnerre	27,95 \$

Prix spécial : **175 \$** Prix régulier 223,60 \$

Pour commander et recevoir notre catalogue gratuit :
www.entrepreneurship.qc.ca
(418) 646-5400 ou 1 800 661-2160



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

Droit, déontologie et éthique : distinctions et applications en gestion

Jeanne Simard et Marc-André Morency ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Lors de la dernière campagne électorale fédérale, les médias ont fait grand cas des discussions qu'auraient eues le premier ministre et le président de la Banque de développement du Canada relativement à une demande de prêt au bénéfice de l'Auberge Grand-Mère, propriété d'un ami du premier ministre. La conduite de Monsieur Chrétien, qui en a indigné plus d'un, a fait l'objet d'une enquête par le conseiller en éthique du gouvernement fédéral. Ce dernier a jugé que le premier ministre n'avait enfreint aucun règlement fédéral à ce sujet et l'a, par conséquent, entièrement blanchi des soupçons qui pesaient sur lui.

Quelques jours plus tard, Monsieur René Villemure, président de l'Institut québécois d'éthique appliquée, faisait remarquer, dans une lettre publiée dans le journal *Le Soleil*², que les termes déontologie et éthique étaient souvent confondus et utilisés à tort. Le rôle joué par le conseiller en éthique du gouvernement dans l'enquête impliquant le premier ministre en serait un exemple patent. En effet, contrairement à son titre de « conseiller en éthique », ce dernier, selon Villemure, s'est limité à porter un jugement déontologique en regard d'une règle précise. Il a, tout au plus, vérifié s'il existe une norme empêchant un ministre de communiquer avec une société d'État au nom de ses électeurs. Comme il n'en a pas découvert, il a conclu qu'aucune règle n'avait été enfreinte. Le conseiller du gouvernement n'a donc jamais fait, sur le plan éthique, une analyse du comportement de Monsieur Jean Chrétien qui, pour certains, demeure fort discutable.

Cet exemple tiré de l'actualité démontre bien qu'il existe une réelle confusion quant à l'espace qu'occupent le droit, la déontologie et l'éthique dans l'orientation des condui-

tes individuelles et collectives. Sur le plan pratique, on parvient difficilement à articuler ces champs disciplinaires entre eux et à comprendre le rôle et le poids relatifs qu'ils peuvent jouer. De plus, la baisse du niveau moral de notre société et la diminution de la croyance religieuse n'aident en rien à dissiper cet imbroglio; cette nouvelle absence de consensus social sur les valeurs à privilégier a été comblée partiellement seulement par les normes juridiques. Celles-ci ont occupé une place de

plus en plus importante - pour ne pas dire pressante - dans le contrôle de l'agir humain³. En fait, durant les dix dernières années, l'Assemblée nationale a adopté pour le Québec des centaines de lois dans des domaines aussi variés que la protection de l'environnement, les contrats commerciaux ou la santé publique. La Chambre des communes en a fait tout autant pour l'ensemble du Canada.

Mais en général, l'emprise croissante du droit fut dénoncée à de nombreuses reprises par ceux qui croient qu'il y a d'autres façons efficaces et complémen-

taires d'établir des rapports normatifs⁴. Depuis quelques années, cette critique a même fait du chemin dans l'esprit de la population; le droit a quelque peu perdu ses lettres de noblesse au profit de l'éthique, comme en témoignent le discours médiatique actuel et les sondages d'opinion. Cette soudaine popularité de l'éthique a été favorisée en partie par une sérieuse prise de conscience des limites du droit qui, trop souvent, s'avère incapable de résoudre les problèmes modernes qu'on lui soumet. Mais cette popularité est aussi due à la place de plus en plus importante qu'occupent, dans notre société, les droits de la personne et les libertés fondamentales désormais consacrés dans les différentes chartes. La mondialisation ouvre par ailleurs

Il existe une réelle confusion quant à l'espace qu'occupent le droit, la déontologie et l'éthique dans l'orientation des conduites individuelles et collectives. Sur le plan pratique, on parvient difficilement à articuler ces champs disciplinaires entre eux et à comprendre le rôle et le poids relatifs qu'ils peuvent jouer.

constamment des champs d'action qui échappent au droit, mais appellent des solutions « éthiques » par le fait même.

Cette confusion quant à la portée du droit, de la déontologie et de l'éthique est particulièrement palpable dans le milieu des affaires. Sur le plan pratique, les gestionnaires utilisent souvent indistinctement les termes *Code de lois*, *Code de déontologie*, *Code d'éthique* ou *Code de conduite* qui, pourtant, ne traduisent pas les mêmes réalités. Sans aller jusqu'à engager une controverse philosophique, nous tenterons d'éclairer succinctement la teneur de ces concepts dans le contexte particulier qu'est le travail quotidien des gestionnaires. On remarque depuis quelques années que les professionnels de la gestion sont confrontés à des problèmes qui dépassent largement les paramètres de leur pratique habituelle⁵. L'implantation des nouvelles technologies, la crise économique, le contexte de mondialisation conjugué à un libéralisme idéologique sans précédent les obligent à s'interroger sur des questions aussi fondamentales que la qualité de vie des employés, la protection de l'environnement, le droit à la vie privée, la liberté d'expression, le droit au travail et à la libre entreprise⁶. Ainsi, en appréciant des valeurs souvent divergentes, les gestionnaires devront faire des choix déchirants concernant l'avenir de leur entreprise et ceux-ci auront bien souvent des conséquences importantes pour la société toute entière.

Le droit : un ensemble minimal d'obligations et de devoirs pour les gestionnaires

Comme tout citoyen, les gens d'affaires doivent respecter le droit promulgué par l'État⁷. Peu importe leur degré d'adhésion au plan de leurs représentations personnelles, les règles de conduite qui ont été énoncées par une loi, un règlement ou une décision judiciaire doivent être observées sous peine d'imposition d'une sanction par une autorité publique. Loin d'être un idéal, le droit constitue un cadre comportemental minimum en deçà duquel la paix sociale et, par conséquent, la sécurité des citoyens, seraient sérieusement compromises⁸. Il diffère des autres systèmes normatifs en ce qu'il rend obligatoires certaines conduites sur un territoire donné et à une époque précise.

Les gestionnaires se voient donc confrontés rapidement, dans leur pratique de tous les jours, à l'application de lois qui protègent entre autres les consommateurs⁹, les renseignements personnels¹⁰ ou encore l'environnement.

Loin d'être un idéal, le droit constitue un cadre comportemental minimum en deçà duquel la paix sociale et, par conséquent, la sécurité des citoyens, seraient sérieusement compromises.

Il s'avère donc important qu'ils s'informent constamment des nouvelles dispositions législatives qui ont été adoptées et qui pourraient influencer leurs décisions dans leur pratique de tous les jours. Ils deviennent en quelque sorte des interprètes non officiels des textes législatifs, des juges qui sans avoir le titre doivent appliquer les normes aux cas concrets qui se présentent à eux. Or, la plupart des lois ont été rédigées de façon à poser le moins possible de problèmes de compréhension. Le législateur veut que les justiciables, à leur simple lecture, soient capables d'en saisir rapidement le sens et, par conséquent, d'estimer avec précision l'ampleur de leurs devoirs et de leurs obligations.

Par contre, depuis quelques années, on remarque que le législateur déroge à l'occasion pour certains types de lois à cet idéal de précision; il emploie délibérément des notions vagues et floues dans le libellé de ses textes de façon à leur conférer une certaine flexibilité. On retrouve des termes qui demandent simplement à être précisés par la prise en compte des conditions spécifiques du cas à l'étude; on pense, entre autres, à des expressions telles que «délai raisonnable»¹¹, «dépenses raisonnables»¹². Dans d'autres lois, des termes de nature axiologique tels que «bonne foi»¹³, «bonnes mœurs»¹⁴, «ordre public», «intérêt de la morale»¹⁵, «loyauté», «honnêteté»¹⁶ nécessitent de la part de l'interprète la prise en considération des aspects moraux, économiques, sociologiques et technologiques d'une situation donnée. Ce faisant, le législateur veut donner au discours juridique la possibilité de rendre compte de la réalité dans le respect des différences individuelles, tel que le prescrivent les chartes des droits et libertés de la personne.

Ce nouveau type de rédaction législative ne vise plus à apporter une solution claire à un problème précis. Au contraire, elle réclame des interprètes, c'est-à-dire de toutes les personnes touchées de près ou de loin par l'application des normes, un apport créatif qui va au-delà de la simple recherche de l'intention historique du législateur et du sens des termes employés. Elle fait appel au jugement et à l'esprit de finesse de l'interprète, qui doit essayer de faire concorder tous les intérêts en présence,

mais surtout d'expliquer rationnellement la solution adoptée¹⁷. Le droit se préoccupe non seulement du maintien de l'ordre social mais doit maintenant prendre en considération les droits et les libertés de chaque citoyen. L'ajustement de ces deux types de droit commande une réflexion éthique de tous les instants. Bref, l'État fait des gestionnaires des extensions de son appareil, mais en réduisant sa capacité de sanction.

La déontologie : un ensemble d'obligations supplémentaires pour les professionnels de la gestion

Pendant des siècles, les professionnels tels les médecins et les notaires se sont transmis de façon coutumière les pratiques conformes à leurs traditions. Avec l'abandon des formes corporatives du Moyen Âge, l'État s'est trouvé à hériter du devoir de régir les pratiques professionnelles, soit directement, par législation, soit par l'entremise d'appareils privés instaurés à cette fin par le législateur. La protection des clientèles forçait alors à codifier et à publier les normes de pratique jusque-là conservées au sein de la confrérie. Ces codes deviennent alors des extensions du droit positif et contiennent des sanctions qui en assurent l'application. L'éthique, aussi bien que l'interprétation des notions floues, se greffe aux codes déontologiques. C'est un mode de régulation produit par un corps particulier et directement fondé sur les valeurs que ce groupe fait siennes, ou alors c'est un mode de régulation qu'il se fait imposer.

Au Québec, un Code de déontologie professionnelle fait référence à un instrument réglementaire adopté par un ordre professionnel et qui établit un ensemble de règles visant à déterminer les devoirs et les obligations de ses membres envers le public, le client et la profession en général. L'adoption d'un tel code est autorisée spécifiquement par le *Code des professions* qui, on le rappelle, est une loi qui encadre, depuis 1973, l'ensemble des professions dans la province.

Pour notre propos, l'Ordre des administrateurs agréés adoptait en 1981 son Code de déontologie¹⁸. Ce code établit un ensemble de normes de pratique de la profession d'administrateurs agréés articulant des valeurs d'intégrité, d'indépendance, de désintéressement et de confidentialité. Ces valeurs se traduisent par la suite en obligations, c'est-à-dire par des prescriptions détaillées sanctionnables par un comité de discipline. Après avoir énoncé les devoirs généraux des gestionnaires, le code

énumère leurs devoirs envers les clients. Il édicte des règles précises et techniques sur l'optimisation de la qualité des services. Il couvre le secret professionnel, la raisonnable des honoraires ou encore l'identification des conflits d'intérêts¹⁹. On y retrouve tout au plus quelques règles concernant les rapports des administrateurs entre eux et avec l'Ordre, ainsi que leurs obligations envers le public et la société en général.

En précisant ainsi les devoirs plus techniques de ses membres afin qu'ils exercent leur profession de façon honnête et loyale, le *Code de déontologie des administrateurs agréés* a pour principal objectif d'obtenir et de garder la confiance du client qui contracte avec le professionnel et de rassurer par le fait même le public dans son ensemble²⁰. On n'y trouve que peu de considérations pour l'aspect plus social de l'exercice de la profession, à savoir les impacts environnementaux, sociaux et humains. En effet, le *Code de déontologie des administrateurs agréés* ne s'adresse pas vraiment à l'homme derrière le gestionnaire en tentant de lui inculquer une certaine conscience sociale rendue nécessaire pour affronter les nouveaux problèmes éthiques qu'il confrontera.

L'éthique : la découverte du juste, du vrai et du bien dans des circonstances particulières

Selon une idée de plus en plus répandue, la saine gestion va au-delà de la simple obéissance aux règles prévues dans les différents codes de déontologie, textes législatifs ou réglementaires. Comme l'a déjà mentionné le professeur Georges Legault, « se prémunir contre des excès n'est pas cheminer vers un idéal pratique²¹ ». Par « idéal pratique », nous pourrions considérer, dans le domaine de la gestion, la prise de conscience des inégalités et par conséquent, de la coopération et du mutualisme essentiels dans certaines circonstances. Par exemple, une grande minière, en pays africain, compenserait les dérangements à la vie communautaire en assumant la création et l'opération d'un dispensaire médical, entièrement à ses frais. La logique des affaires (recherche du profit maximum, élimination des concurrents) se voit ainsi affectée de bornes supplémentaires pour éviter que le milieu ne s'autodétruisse.

Afin d'atteindre cet idéal pratique, la saine gestion réclame un questionnement sur les valeurs qui doivent inspirer la conduite quotidienne du professionnel de la gestion. Ce dernier doit bien souvent choisir parmi plusieurs

comportements celui qui se trouve le plus proche de ses valeurs ou de celles de l'organisation à laquelle il appartient. Plusieurs situations peuvent survenir : le silence de la loi sur un sujet donné, les faits qui ne cadrent pas exactement avec ce que la loi prévoit ou l'utilisation délibérée par le législateur de termes de nature floue. Dans de tels cas, le gestionnaire devra faire appel à d'autres paramètres que ceux qui sont proposés par le droit et la déontologie pour prendre une décision juste, efficace et socialement acceptable dans une situation donnée.

Prenons l'exemple du gestionnaire lié par un contrat de travail qui a, selon l'article 2088 du *Code civil du Québec*, une obligation de loyauté vis-à-vis de son employeur. Certains textes de loi lui interdisent clairement de faire usage ou de divulguer à des tiers de l'information à caractère confidentiel obtenue dans le cadre de son travail. Par contre, dans certaines circonstances, ne doit-il pas dénoncer publiquement la conduite de son employeur lorsque celle-ci devient contraire à la santé et à la sécurité publiques ? Il sera alors confronté à deux grandes valeurs : sa loyauté vis-à-vis de son employeur et la sécurité de la population à laquelle sa famille et lui-même appartiennent. Or, aucune loi, aucun texte précis, aucun modèle de réalité adéquat ne peut l'aider à régler définitivement cette épineuse question. Dans l'incertitude, il doit faire appel à sa conscience et justifier rationnellement par la suite la légitimité de ses choix²².

Même si des entreprises adoptent des codes d'éthique, ces derniers se ramènent le plus souvent à de simples guides d'information sur des règles de droit existantes.

Pour venir en aide à leurs cadres dans le choix des valeurs auxquelles ils seront inévitablement confrontés, les organisations mettent à leur disposition des codes d'éthique qui identifient la culture et les valeurs propres à la mission de l'organisation. Or, sur le plan pratique, par contre, on constate que même si des entreprises adoptent des codes d'éthique, ces derniers se ramènent le plus souvent à de simples guides d'information sur des règles de droit existantes²³. En effet, lorsqu'une entreprise mentionne que le personnel travaillant dans le secteur des ressources humaines ne doit pas divulguer à des tiers des renseignements personnels concernant les employés de l'entreprise, elle ne fait que reprendre, en substance, la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé²⁴, dont le principal objectif est de protéger la vie privée des individus.

En ne faisant que reformuler les règles de droit, les entreprises aident leurs employés qui n'ont pas nécessairement une formation juridique à comprendre les normes légales, à les interpréter et à les appliquer correctement, c'est-à-dire conformément au sens que leur donneraient vraisemblablement les tribunaux de droit commun. Elles renforcent ainsi le message que le fait même de respecter le droit est une question éthique. Elles veulent ainsi éviter que des actes illégaux soient commis et que la responsabilité leur en soit attribuée. Comme le mentionne avec humour un article récent : « on est un peu surpris de voir ce rappel formulé en lettres d'or, comme si respecter la loi était devenu une vertu si rare qu'il faille la rappeler et s'en enorgueillir²⁵ ». Ainsi, avec de tels codes, les entreprises entendent démontrer leur honnêteté et leur bonne foi au cas où des poursuites seraient intentées contre elles, leurs administrateurs ou leur personnel. Mais le fait de qualifier ces textes de code d'éthique engendre une confusion et laisse en plan le besoin spécifique d'une formation procédurale au comportement éthique en tant que tel.

Une véritable réflexion éthique doit dépasser l'application du droit étatique et s'intéresser par exemple à des conduites qui, sans être nécessairement illégales, pourraient s'avérer discutables sur le plan humain. Une entreprise doit aussi opérer un commerce non pas dans le seul but de maximiser la richesse de ses actionnaires ou de ses associés, mais afin de promouvoir un service altruiste à ses clients, un cadre de vie à ses employés, le respect de ses concurrents et même de la société toute entière. En développant un sens de la responsabilité non seulement juridique, mais aussi éthique, une entreprise pourrait assurer sa croissance à long terme²⁶. Ainsi voit-on émerger le concept de la firme responsable.

En conséquence, les codes d'éthique devraient éviter de prendre la même forme que le droit étatique, c'est-à-dire de fonctionner par voie de prescription et de prohibition. L'utilisation de termes tels que « sanctions », « obligations » ou « devoirs » devrait en être exclue. Dans le cas contraire, il y a création, en quelque sorte, d'un système juridique parallèle qui émanerait non pas de la volonté du peuple mais de quelques individus dirigeants d'une entreprise. Ce serait la création d'États dans l'État ou hors l'État dans la réalité mondiale actuelle.

Comme le mentionne Georges Legault, les codes d'éthique adoptés par les entreprises devraient viser à « stimuler la responsabilité autonome des personnes visées²⁷ ». Pour que de tels « codes » d'éthique soient efficaces, les

entreprises doivent redonner à leur personnel la liberté de juger les situations immédiates qui se présentent et de penser éthiquement. Un être social qui n'aurait aucune liberté de conscience, qui serait contrôlé entièrement, ne pourrait plus accéder à l'éthique. À cet égard, l'élaboration par une entreprise d'un programme d'éthique est un exercice délicat. Ce programme doit faire en sorte de rappeler les grands principes et les valeurs qui « surordonnent » les lois et qui se retrouvent en partie dans les différentes chartes des droits et libertés. En pareil cas ne faudrait-il pas remarquer que le concept même de «code d'éthique» recèle une contradiction logique, l'éthique ne pouvant pas être codifiée? Il serait selon nous plus juste de parler d'un «cadre d'éthique» qui en précise la portée et suggère des procédures propres à une résolution encadrée des problèmes éthiques dans l'entreprise.

Ne faudrait-il pas remarquer que le concept même de «code d'éthique» recèle une contradiction logique, l'éthique ne pouvant pas être codifiée? Il serait selon nous plus juste de parler d'un «cadre d'éthique» qui en précise la portée et suggère des procédures propres à une résolution encadrée des problèmes éthiques dans l'entreprise.

En guise de conclusion, il nous paraît approprié de voir dans cette nouvelle exigence de considérations éthiques, qu'il s'agisse des besoins des employés au-delà de la stricte application des normes salariales, de la considération des besoins des communautés locales et régionales, la résurgence des principes de survie du social qu'illustre le mutualisme le plus ancien. Ne doit-on pas y voir le dépassement nécessaire du mercantilisme par les principes fondamentaux de l'existence du social, c'est-à-dire la reconnaissance mutuelle, les exigences de l'honneur, les impératifs du don ? La réalité historique semble bien l'affirmer et nous y conduire. L'éthique serait alors la reconnaissance de cette réalité collective d'une ampleur sans précédent, à l'échelle planétaire. ■

Notes et références

- 1 Jeanne Simard est avocate et professeure de droit au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Marc-André Morency est professeur de sociologie au Département des sciences humaines et directeur du Module des sciences humaines, à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- 2 «Qu'est-ce que l'éthique ? L'utilisation du mot à toutes les sauces sème la confusion», *Le Soleil*, 3 décembre 2000.

- 3 ROCHER, Guy (1996). «L'emprise croissante du droit», *Études de sociologie du droit et de l'éthique*, Montréal, Les éditions Thémis; DUFRESNE, J. (1987). *Le procès du droit*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- 4 DURAND, G. (1989). «Droit et régulation alternative», *Bio-éthique, méthodes et fondements*, M.-H. PARIZEAU (dir.), Montréal, ACIAS, p. 87.
- 5 GLADY, Marc (1997). «Les salariés ont-ils le sens de l'éthique ? Énonciation et posture éthiques dans l'organisation», *Éducation permanente*, 132 (3), p. 7-30.
- 6 Voir, entre autres, KPMG (1999). *Sondage de KPMG sur l'éthique dans les organisations - 1999: l'éthique au quotidien*, Service d'éthique et d'intégrité KPMG.
- 7 Dans son discours sur l'économie politique, Jean-Jacques ROUSSEAU a écrit que «la première des lois est de respecter les lois». «Discours sur l'économie politique» (1964). *Œuvres complètes*, tome III (Bibliothèque de la pléiade), Paris, p. 249.
- 8 MORIN, Fernand (1999). «La désobéissance civile est-elle si vile ? », *Ethica*, vol. 11, n° 2, p. 55-82. Sur le respect des lois, voir: OST, François et Michel van de KERCHOVE (1984). «Le problème des fondements éthiques de la norme juridique et la crise du principe de légalité », *Jalons pour une théorie critique du droit*, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.
- 9 L.C.Q., c. P-40.1
- 10 L.C.Q., c. P-39.1
- 11 Voir la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 193; la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, L.R.Q., c. A-2.1, art. 133; le *Code civil du Québec*, art. 1392.
- 12 Voir la *Loi sur les assurances*, A-32, art. 93.76; le *Code municipal du Québec*, L.R.Q., c. C-27.1, art. 86; la *Loi sur les impôts*, L.R.Q., c. I-3, art. 726.4.20.1 et 965.31.5; la *Loi sur les stimulants fiscaux au développement industriel*, L.R.Q., c. S-34, art. 21; la *Loi sur la taxe de vente du Québec*, L.R.Q., c. T-O.1, art. 449.
- 13 Voir le *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64, art. 6.
- 14 Voir la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement*, L.R.Q., c. L-6, art. 20.1; le *Code municipal du Québec*, L.R.Q., c. C-27.1, section XIV; la *Loi sur le cinéma*, C-18.1, art. 81.
- 15 Voir la *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q., c. V-1.1, art. 182.1; la *Loi sur l'organisation policière*, L.R.Q., c. O-8.1, art. 124.
- 16 Voir le *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64, art. 322, 2138, 2088.
- 17 LE TOURNEAU, Philippe (1997). «L'éthique des contrats internationaux», *Éthique des affaires: de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires*, J.-Y. NAUDET (dir.), Aix-en-Provence, Librairie de L'Université, p. 224.
- 18 *Code de déontologie des administrateurs agréés*, R.R.Q., 1981, c. C-26, r. 10.
- 19 De plus, en 1997, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec adoptait, par voie de résolution, des principes et des normes de

-
- saine gestion. On y définit cinq principes fondamentaux – la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre et l'abnégation – visant à orienter les administrateurs vers des solutions plus saines. Ce document n'aura de force légale que si le *Code de déontologie* y fait référence spécifiquement. Ce n'est pas le cas présentement.
- 20 De telles dispositions existent parce qu'elles doivent rapporter à long terme à l'ensemble des membres de la profession. Un travail bien fait, irréprochable sur le plan juridique et déontologique, ne peut qu'assurer une rentabilité future.
- 21 LEGAULT, Georges (1996). « Vous avez dit... professionnel ? », *Ethica*, vol. 8, n° 2, 91-101, 98.
- 22 En 1994, le *Code civil du Québec* fait une timide ouverture relativement à la protection d'un salarié qui divulgue un secret commercial dans l'intérêt de la santé et de la sécurité du public. Voir l'article 1472 C.c.Q.
- 23 Voir à ce sujet CRÊTE, Raymonde (1999). « L'implantation des codes d'éthique dans le milieu des affaires québécois et canadien : quelques réflexions sur les pratiques actuelles », *Développements récents en droit commercial*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 141.
- 24 L.R.Q., c. P-39.1
- 25 STOFFEL-MUNCK, Philippe (1997). « Déontologie et morale », *Droit et déontologies professionnelles*, Librairie de l'Université, Aix-en-Provence, p. 74.
- 26 Plusieurs exemples éloquentes pourraient être donnés à cet égard. Une entreprise qui envoie en cure de désintoxication un de ses employés aux prises avec un problème d'alcool va au-delà des obligations légales (à moins que cette obligation ne soit prévue spécifiquement dans une convention collective). Sur le plan humain, elle contribue à rehausser sa force de travail, à sauvegarder sa réputation, sans compter les effets chez l'entourage de la personne.
- 27 LEGAULT, G. (dir.) (1997). « Éléments de prospective », *Enjeux de l'éthique professionnelle*, tome II, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 146.

L'impact du mandat du CLD sur les CDEC montréalaises

Annie Camus et Marie-Claire Malo ¹
HEC-Montréal

Quand la création du Centre local de développement (CLD) de Montréal fut annoncée, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) montréalaises avaient déjà des activités, dont une partie correspondaient au mandat du CLD émergent. Au terme d'une négociation avec le gouvernement québécois, les CDEC sont devenues mandataires du CLD de Montréal. La volonté du gouvernement du Québec de décentraliser rencontre alors la volonté des communautés locales de promouvoir et prendre en charge leur développement. À l'interface de la société civile de laquelle les CDEC sont issues, et de l'État, dont la politique a suscité l'émergence des CLD, on assiste alors à la construction d'un nouveau rapport. Jusque-là le gouvernement du Québec, avec les deux autres ordres gouvernementaux, municipal et fédéral, jouait le rôle d'un des bailleurs de fonds des CDEC. Avec la mise en œuvre de sa nouvelle politique, voilà qu'il devient un mandant des CDEC et leur principal bailleur de fonds. Ce nouveau rapport à l'État permettra-t-il aux CDEC de conserver une autonomie suffisante pour poursuivre l'intégralité de leur mission et pour préserver leur capacité d'innovation et de réponse aux besoins locaux?

L'étude de l'impact du mandat de CLD sur les CDEC montréalaises s'inscrit dans cette problématique². Une étude que nous avons choisi de mener avec l'approche des configurations organisationnelles³, car elle permet une lecture de l'identité d'une organisation. Considérant que les CDEC s'engagent dans un nouveau rapport à l'État, rapport caractérisé par une dépendance réciproque, et postulant pour l'État une logique apparentée à la configuration d'une bureaucratie mécaniste alors que les CDEC ont plutôt une configuration entrepreneuriale⁴, nous avons fait l'hypothèse que la

configuration des CDEC pouvait se modifier avec le mandat CLD, et que cette modification pouvait aller dans le sens d'une configuration mécaniste. Avant de présenter la grille d'analyse et les résultats de cette recherche, rappelons ce que sont les CDEC et les CLD⁵.

Les CDEC montréalaises : des organisations à gouvernance locale plurielle

Les CDEC sont nées dans la mouvance du développement économique communautaire en Amérique du Nord. Elles représentent une réelle innovation sociale : l'insertion du mouvement communautaire dans le développement économique. Initialement mouvement de contestation, le mouvement communautaire local s'oriente dès lors également vers la prestation de services⁶.

Les CDEC montréalaises se définissent deux champs d'intervention pour la revitalisation des quartiers anciens et l'amélioration des conditions de vie : d'une part le développement de l'employabilité de la population locale, et d'autre part le soutien aux entrepreneurs et aux entreprises dans leur projet afin de maintenir ou de créer des emplois, ce qu'elles accomplissent en privilé-

giant la concertation et le partenariat. Chaque CDEC est cependant libre, à l'intérieur de ce cadre, de choisir ses priorités et axes stratégiques et d'élaborer ses modes de fonctionnement et d'intervention, indépendamment des autres CDEC, bien qu'une concertation existe entre les directeurs de CDEC qui se réunissent régulièrement au sein de l'Inter-CDEC. Cette autonomie locale permet une meilleure adéquation aux besoins du milieu et laisse une place plus grande à la créativité. Chaque CDEC

**Les CDEC sont devenues
mandataires du CLD de
Montréal. À l'interface de
la société civile de laquelle
les CDEC sont issues, et
de l'État, dont la politique
a suscité l'émergence
des CLD, on assiste
alors à la construction
d'un nouveau rapport.**

fonctionne avec une double structure d'association et d'entreprise. La structure d'association est une structure représentative avec une assemblée générale de membres, un conseil d'administration et un comité exécutif. Les membres du conseil d'administration sont élus par des collèges électoraux : population résidente, organismes communautaires locaux, syndicats, milieu des affaires (les caisses Desjardins s'y trouvent), institutions d'enseignement, de santé, etc. Chaque collège électoral élit un ou plusieurs administrateurs, mais aucun collège ne détient une majorité de sièges au conseil. La structure d'entreprise est cohérente avec la taille de la CDEC, qui est une petite ou moyenne organisation. La personne occupant la fonction de direction générale coordonne une petite équipe composée principalement d'un personnel professionnel. En ce qui a trait aux opérations, l'équipe peut être divisée ou non en unités distinctes : employabilité et soutien aux entreprises. S'y ajoutent des comités souvent mixtes formés de membres du conseil d'administration et de membres du personnel de la CDEC. Finalement, la majeure partie des ressources financières des CDEC provient des trois paliers gouvernementaux : municipal, provincial et fédéral.

Chaque CDEC fonctionne avec une double structure d'association et d'entreprise.

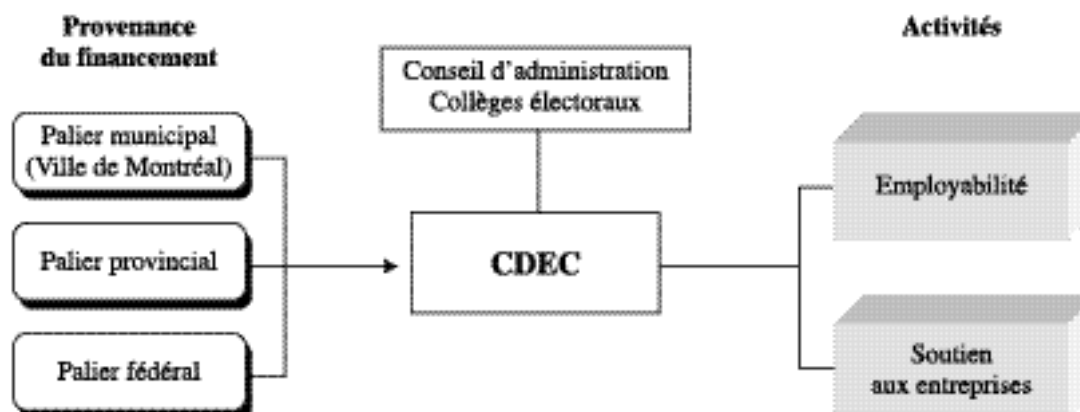
Les CLD: des guichets uniques

En avril 1997, le gouvernement du Québec déposait sa *Politique de soutien au développement local et régional*, annonçant la création des Centres locaux de développement (CLD) à travers la province. Cette politique vise à

rapprocher l'État et le citoyen, responsabiliser les niveaux locaux et régionaux quant à leur développement, simplifier et rationaliser les structures et programmes déjà existants à travers trois grands axes (décentralisation, déconcentration, régionalisation) ayant pour priorités l'économie et l'emploi.

Le CLD sera géré par le milieu local et financé par le gouvernement provincial et la ou les municipalités de son territoire, via la Municipalité régionale de comté (MRC), le cas échéant. Chaque CLD doit mettre sur pied un guichet multiservice à l'entrepreneuriat afin d'offrir les services de soutien au prédémarrage, au démarrage et au développement des entreprises. Le CLD devient la porte d'entrée unique pour tous les entrepreneurs individuels ou collectifs potentiels ou déjà en activité. Il doit offrir des services de première ligne (conseils, plans d'affaires) et des services de référence pour des services de deuxième ligne (exportation, recherche et développement). En ce qui a trait à la prestation de ces services cependant, le gouvernement n'impose aucun modèle d'organisation. Chaque milieu est libre de structurer son CLD selon ses spécificités et priorités. Les CLD ont aussi la marge de manœuvre nécessaire pour confier à d'autres organisations des contrats de services, exception faite d'entités administratives du gouvernement fédéral. Le CLD est aussi responsable de l'élaboration de toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises d'économie sociale (associations à but non lucratif et coopératives portant les valeurs de l'économie sociale), toujours, cependant, en tenant compte des stratégies régionale et provinciale. Pour ce faire, le CLD doit élaborer un plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE).

Figure 1. La CDEC avant le mandat CLD



En ce qui a trait à la prestation de ces services cependant, le gouvernement n'impose aucun modèle d'organisation.

Le gouvernement du Québec et les municipalités financent conjointement le CLD. Pour les municipalités locales regroupées au sein d'une MRC, la contribution est versée à la MRC qui ensuite soutient financièrement le CLD. Chaque CLD bénéficie d'une enveloppe intégrée pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées : un budget annuel servant à financer le fonctionnement de la structure adoptée par le milieu, incluant les études et recherches mais aussi un volet consacré à l'aide financière directe à l'entrepreneuriat versée dans un Fonds local d'investissement (FLI) ainsi qu'une enveloppe destinée au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale : le Fonds d'économie sociale (FÉS).

Finalement, les mandats et responsabilités du CLD sont consolidés dans une entente de gestion signée par le conseil d'administration, la ou les municipalités et la ou le ministre responsable. Cette entente constitue le cahier des obligations que les trois parties conviennent de respecter. L'entente de gestion est annuelle et contient une clause de reconduction automatique à moins de non-respect des clauses du contrat. On y précise que les budgets sont réévalués annuellement par les signataires sur la base des résultats obtenus par rapport aux attentes signifiées, ce qui correspond à une convention de performance et une gestion par objectifs (résultats à atteindre). Pour ce faire, le CLD doit soumettre un rapport annuel de ses activités au ministre responsable et à la municipalité.

Les CDEC montréalaises deviennent mandataires du CLD de Montréal

La mise en place des CLD a nécessité quelques adaptations pour la région métropolitaine et plus particulièrement dans la Ville de Montréal, où le mandat et les activités du CLD de Montréal recoupaient en partie la mission et les activités des CDEC montréalaises alors au nombre de sept : une par arrondissement, exception faite de l'arrondissement Ville-Marie et de celui de Rivière-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles, qui ont chacun une Société de développement économique (SDE ou SODEC) plutôt qu'une CDEC.

Ainsi, le ministère responsable de la politique du gouvernement du Québec de soutien au développement local et

régional, qui est à Montréal, le ministère de la Métropole, entreprend de négocier avec les CDEC souhaitant qu'elles acceptent de devenir des CLD, ce qu'elles refuseront. Ce n'est qu'en juin 1998 que les parties parviennent à un accord qui fait des sept CDEC de Montréal les mandataires, dans leur arrondissement respectif, du CLD de Montréal, tout en leur permettant de conserver leur identité de CDEC (association à but non lucratif à gouvernance locale plurielle) et de maintenir les activités qui y sont associées mais qui ne font pas partie du mandat CLD, en l'occurrence celles reliées à l'employabilité⁷.

Avec le mandat CLD, le rapport État - CDEC implique maintenant une dépendance «réciproque» : dépendance de l'État envers les CDEC pour l'application, la gestion et la promotion des programmes gouvernementaux et dépendance des CDEC envers le gouvernement du Québec pour la majeure partie de son financement.

Avec le mandat CLD, le rapport État - CDEC implique maintenant une dépendance «réciproque».

La grille d'analyse de la structure : l'approche des configurations

L'originalité de l'approche des configurations⁸ réside à la fois dans l'acception très large de ce qu'est la structure organisationnelle et dans le concept de configuration. La structure organisationnelle se décompose en dimensions comprenant le fonctionnement (composantes de base et flux), les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les mécanismes de coordination :

- Les *six composantes de base* sont : 1) le centre opérationnel, là où le travail, la production du bien ou du service s'exécute ; 2) un sommet stratégique d'où il est possible d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et dont la fonction principale est de s'assurer que l'organisation remplit sa mission de façon efficace et qu'elle répond aux besoins de ceux qui la contrôlent ; 3) une ligne hiérarchique, qui relie le sommet et le centre opérationnel ; 4) une technostructure où le travail de production est conçu, planifié, contrôlé ; 5) des fonctionnels de support (ex. : imprimerie, cafétéria) ; 6) finalement, une idéologie, ou plus précisément la culture organisationnelle.

- Les *systèmes de flux* relient les composantes entre elles : flux du travail opérationnel, flux des informations et des décisions, système d'autorité formelle. Les systèmes informels de communication sont aussi pris en compte, comme l'existence de centres de pouvoir informels qui sont des noyaux importants de la communication dans l'organisation en dehors des flux régulés et formels.
- Les *paramètres de conception*, différents leviers qui permettent aux acteurs de modifier la structure, sont regroupés en quatre catégories selon qu'ils touchent : 1) la conception des postes de travail (division du travail et spécialisation); 2) la conception de la superstructure et donc, le regroupement en sous-unités; 3) la conception des liens latéraux, mécanismes de liaison, de contrôle et de planification; 4) la conception du système de prise de décision, la décentralisation.
- Les *facteurs de contingence* sont les éléments qui vont venir contraindre la structure : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique de production, l'environnement (autres organisations et institutions) et le pouvoir exercé par des agents externes (les bailleurs de fonds par exemple).
- Les *mécanismes de coordination* sont « la colle qui maintient les parties ensemble » écrit Mintzberg. Il existe généralement plus d'un mécanisme à l'intérieur d'une organisation, mais une analyse en révèle toujours un prédominant. Les six mécanismes types sont : 1) l'ajustement mutuel; 2) la supervision directe; 3) la standardisation des qualifications; 4) la standardisation des procédés de travail; 5) la standardisation des résultats; 6) la standardisation des normes de comportement (idéologie ou culture).

Alors que le nombre de paramètres identifiés et le nombre de dimensions de la structure laissent supposer l'existence d'une multitude de configurations possibles, curieusement dans la réalité il n'en est rien. Selon Mintzberg, on ne retrouve dans la « nature » que sept configurations auxquelles on peut associer différentes figures : 1) une configuration innovatrice ou adhocratique : le laboratoire de recherche; 2) une configuration entrepreneuriale : la PME; 3) une configuration professionnelle : le cabinet de professionnels; 4) une configuration bureaucratique mécaniste : l'État; 5) une configuration divisionnalisée : la multinationale; 6) une configuration dite missionnaire : la communauté de base.

L'impact du mandat CLD sur la structure de la CDEC

Quatre des six composantes de base de la structure ont été affectées par le mandat CLD, la présence ou l'absence, de même que la taille et le rôle de la composante étudiée étant les critères selon lesquels un changement pouvait être considéré.

Ainsi, le sommet stratégique dont le conseil d'administration fait partie s'est vu ajouter une nouvelle instance de gouvernance : le Comité des partenaires locaux. Ce comité est en fait un conseil d'administration élargi qui se rencontre deux à quatre fois par année et qui se compose généralement du conseil d'administration de la CDEC, du directeur de la CDEC (sans droit de vote), auxquels se joignent les élus municipaux et provinciaux présents dans l'arrondissement. Sont également invités, le directeur du Centre local d'emploi (CLE) et le sous-ministre adjoint à la métropole ou son représentant. Le comité entérine officiellement les décisions d'allocation des fonds rattachés au mandat CLD, en plus d'être un lieu d'orientation, de réflexion et d'échange entre les partenaires.

Le sommet stratégique dont le conseil d'administration fait partie s'est vu ajouter une nouvelle instance de gouvernance : le Comité des partenaires locaux.

Pour ce qui est du centre opérationnel et des fonctionnels de support de la CDEC, le mandat CLD a entraîné un même changement, à savoir une augmentation de la taille. Le mandat CLD exigeait effectivement l'embauche de personnel pour la prestation de services et le support administratif. Chaque CDEC a ainsi pu recruter entre trois et huit nouveaux employés dont la plupart sont allés grossir les rangs du centre opérationnel (recrutement de professionnels supplémentaires) et en moins grande proportion ceux des fonctionnels de support (secrétariat, accueil téléphonique, etc.). Ces deux composantes étant déjà présentes avant l'arrivée du nouveau mandat, nous constatons que leur nature n'a pas été affectée même si leur importance en nombre d'employés a augmenté.

La ligne hiérarchique jusqu'alors inexistante commence à apparaître. Une CDEC a créé des postes de cadres superviseurs, des chefs d'équipe s'ajoutant au poste de

direction générale, et dans plusieurs autres CDEC, le besoin s'est fait sentir même si le changement n'a pas encore été concrétisé.

L'idéologie au sens des normes de comportement ne semble pas, à ce stade, avoir été affectée. Les CDEC conservent leur culture. La technostucture, ou plutôt l'absence de technostucture, n'a pas non plus été modifiée. Il n'existe toujours pas au sein des CDEC de postes liés à la planification ou au contrôle des procédés de travail qui soient en dehors de la ligne d'autorité. De la même façon, les différents flux n'ont pas démontré de changements significatifs.

Les observations se rapportant aux paramètres de conception se limitent aux trois premiers groupes de paramètres, les informations recueillies étant insuffisantes pour évaluer l'état avant/après mandat du quatrième, c'est-à-dire la conception du système de prise de décision. C'est au niveau de la conception des postes que se retrouve une grande partie des changements imputés au mandat CLD. Ce point regroupe les questions de spécialisation et de formalisation du travail : spécialisation des postes, formalisation du comportement, formation et socialisation.

D'abord, on constate une spécialisation et une formalisation des tâches. L'augmentation du nombre d'employés a contribué à cette spécialisation, permettant de donner à chacun une tâche plus précise, alors qu'auparavant le manque de ressources obligeait à une certaine polyvalence. Le mandat CLD a nécessité aussi une définition plus précise des postes. Soulignons également que le mandat CLD, qui comprend une enveloppe budgétaire réservée au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale (Fonds d'économie sociale), a conduit chaque CDEC à créer un poste d'agent de développement en économie sociale jusqu'alors inexistant, sauf exception. On observe aussi une certaine formalisation des processus de travail, dont les procédures d'accueil et de traitement des demandes. Le mandat CLD n'exige pas du mandataire des processus spécifiques et n'impose pas de démarches préétablies quant au traitement des différents dossiers ou à la production des services. Mais cependant il exige des résultats, dont certains sous la forme d'indicateurs, comme par exemple le taux de satisfaction des clients ou le temps de traitement des demandes. Il fallait donc que les CDEC se donnent les moyens de mesurer et de fournir ces indicateurs, ce qui a entraîné une formalisation de procédures.

Quant à la superstructure, on sait que les CDEC ont toujours eu le double mandat de développer l'employabilité des populations locales et d'offrir un soutien au développement des entreprises et de l'entrepreneuriat local. Aussi, depuis l'origine on peut distinguer au sein des CDEC, le service employabilité (ou développement de la main-d'œuvre) et le service développement économique. Par contre, généralement, cette distinction se faisait au niveau de l'offre de services et non pas au niveau du regroupement en unités de travail distinctes. Le mandat CLD, entre autres parce qu'il a permis l'ajout de ressources humaines dans le service du développement économique, a formalisé l'existence d'équipes distinctes ou de services distincts tenant chacun ses réunions, avec ses employés. Quant à la taille des unités, elle reste malgré tout très modeste, oscillant autour de trois employés pour les services d'employabilité et d'une dizaine pour les services de développement économique. Rappelons que parallèlement au mandat CLD, l'arrivée des CLE est venue modifier à la baisse, dans certaines CDEC, l'ampleur et la nature des activités et services reliés à l'employabilité.

Le mandat CLD, parce qu'il a permis l'ajout de ressources humaines dans le service du développement économique, a formalisé l'existence d'équipes distinctes.

Un des impacts les plus importants ou du moins, le plus visible et reconnu par tous concerne les changements apportés au système de planification et de contrôle (conception des liens latéraux). Les CDEC ayant déjà plusieurs bailleurs de fonds devaient déjà, avant le mandat CLD, fournir rapports et statistiques à ces derniers. Le mandat CLD leur a demandé en plus d'entreprendre une démarche élaborée de planification par la rédaction d'un *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi* (PLACÉE). Ce plan doit par ailleurs respecter, et cela fait partie des exigences, les orientations et priorités de développement identifiées par l'organe régional de planification, ici le Conseil régional de développement de l'île de Montréal. Cette démarche a donc poussé les CDEC à entreprendre une réflexion. Par contre, pour la plupart, cette démarche n'a pas remplacé la démarche de planification qu'elles avaient déjà; dans certains cas, le PLACÉE a carrément été intégré à la planification stratégique ou est venu l'enrichir. Quant aux systèmes de contrôle, ils existaient déjà avant le mandat CLD dans les CDEC, afin de répondre aux exigences des trois bailleurs de fonds

gouvernementaux assurant leur financement. Mais comme nous l'avons mentionné plus haut, le mandat CLD a aussi obligé les CDEC à recueillir encore plus de données en prévision du contrôle des résultats, effectué par la remise des rapports d'étape et annuel.

Le principal facteur de contingence affecté par le mandat CLD a été celui de la taille, suivi de près par la question du pouvoir. Le système technique est resté le même, ainsi que l'environnement. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la taille des CDEC a augmenté avec l'octroi du mandat CLD. Pour certaines, l'ajout de personnel a fait passer l'équipe du simple au double alors que pour d'autres, plus grosses, l'augmentation a été relativement moins importante. Le pouvoir, lui, adresse la question du contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation et qui est devenu encore plus présent avec l'octroi aux CDEC du mandat CLD. En fait, d'après Mintzberg, il existe deux moyens par lesquels l'extérieur peut contrôler l'organisation efficacement : 1) tenir le décideur le plus puissant de l'organisation responsable de ce qui arrive dans l'organisation; 2) imposer à l'organisation des standards clairement définis. Le cas des CDEC se classe dans la deuxième catégorie puisque, comme nous l'avons vu avec le système de planification et de contrôle, les bailleurs de fonds exercent sur l'organisation un pouvoir de standardisation des résultats attendus (mêmes indicateurs).

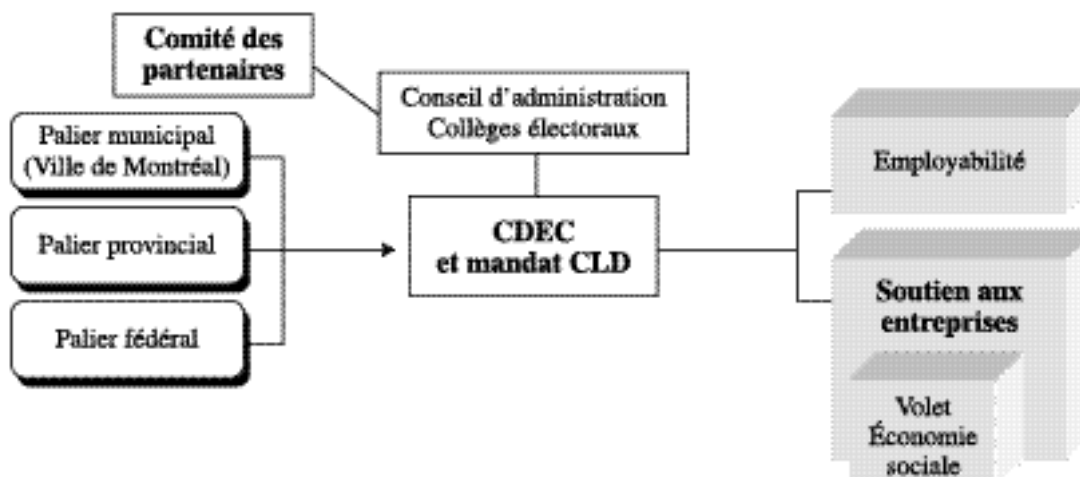
Pour être valable, l'étude des mécanismes de coordination à travers une recherche documentaire nécessite d'être validée sur le terrain. Sur ce point, nous ne traiterons que des changements survenus à la CDEC où nous avons effectué des entrevues. D'abord, nous avons constaté une

diminution de la supervision directe exercée par le directeur général; le directeur est encore responsable du suivi auprès des employés, des évaluations annuelles, des évaluations de probation, il dirige les réunions hebdomadaires, mais à cause de l'augmentation du nombre d'employés, le temps alloué à ces activités a été réduit. Cette réduction de la supervision directe a cependant été compensée par une augmentation de l'autonomie des employés à travers une standardisation des résultats, c'est-à-dire par une signification claire des objectifs à atteindre. Par ailleurs, l'ajustement mutuel, troisième mécanisme de coordination en importance à la CDEC, ne semble pas avoir été directement affecté par le mandat CLD.

Conclusion : vers quelle configuration?

Le mandat CLD a donc réellement eu un impact sur la structure organisationnelle de la CDEC. Mais y a-t-il eu changement de configuration, passage à l'organisation mécaniste? Il y a bien eu formalisation des comportements et spécialisation des postes de travail, mais nous n'avons constaté aucune standardisation générale des procédés de travail. Par ailleurs, il ne peut y avoir une configuration mécaniste sans technostucture. Or, cette composante est toujours absente de la structure interne des CDEC. Ceci nous permet d'avancer que le mandat CLD n'a pas eu l'effet escompté sur la structure organisationnelle des CDEC : il n'y a pas eu de déplacement de la configuration actuelle vers une configuration mécaniste. Alors, les changements occasionnés à la structure par le mandat CLD ont-ils déplacé la configuration des CDEC vers une autre configuration? La réponse est à nou-

Figure 2. La CDEC après le mandat CLD



veau négative. Les changements constatés sont le résultat de forces différentes tirant dans des directions différentes :

Vers une configuration mécaniste

- spécialisation des tâches;
- formalisation des comportements;
- contrôle externe plus important;
- augmentation du système de flux régulés.

Vers une configuration divisionnalisée

- système de planification et de contrôle plus important;
- regroupement en unités par marché;
- plus de standardisation des résultats;
- augmentation du système de flux régulés.

Vers une configuration professionnelle

- augmentation des fonctionnels de support.

Vers une configuration innovatrice

- augmentation des constellations de travaux;
- persistance de l'ajustement mutuel.

De plus, plusieurs éléments sont restés inchangés et donc, maintiennent la configuration d'avant le mandat, à savoir une configuration plutôt entrepreneuriale : on retrouve ainsi une persistance de la supervision directe comme mécanisme de coordination, qui a certes perdu de son importance mais qui reste néanmoins très présent en demeurant le mécanisme de coordination formel. On constate également qu'aucune technostructure n'est apparue dans l'organisation et toujours peu de fonctionnels de support. Les flux d'autorité et de décision continuent de circuler principalement à partir du sommet et du haut vers le bas. Enfin, l'organisation est encore jeune (quinze ans pour la plus ancienne CDEC), relativement petite et encore très centralisée.

Plusieurs éléments sont restés inchangés et maintiennent la configuration d'avant le mandat, à savoir une configuration plutôt entrepreneuriale.

Le mandat CLD a modifié la structure de la CDEC mais sans en changer formellement la configuration, considérant que plusieurs dimensions sont restées inchangées. Mais les changements constatés peuvent eux témoigner du début d'une transformation. Même si l'arrivée du

mandat CLD est trop récente pour permettre de se prononcer définitivement, il apparaît quand même, à travers le discours des intervenants, que la structure, comme l'organisation, reste limitée, contrainte, normée, en grande partie par la standardisation des résultats, qui est de plus en plus prononcée. Alors, l'examen de la structure interne de la CDEC, bien que nécessaire, doit être complété par l'étude d'une configuration élargie, une suprastructure, que représente le rapport entre la CDEC et son bailleur de fonds principal, le gouvernement du Québec, et au sein de laquelle pourraient cohabiter, nouvelle hypothèse à vérifier, la gouvernance entrepreneuriale (cohérente avec l'autonomie locale) et la gouvernance par contrat de performance (cohérente avec la gestion d'un ministère). ■

Notes et références

- 1 Marie-Claire Malo est professeure titulaire en management stratégique à HEC-Montréal et directrice du CRISES-HEC, l'antenne HEC du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats). Annie Camus, assistante de recherche au CRISES-HEC, détient un diplôme d'études supérieures en gestion (DESG) et complète la maîtrise en sciences de la gestion, option management, au sein de la même institution.
- 2 Cette recherche a été réalisée avec l'appui du Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada et du Fonds de formation des chercheurs et d'aide à la recherche du Québec. L'étude détaillée est disponible au CRISES (crises@uqam.ca), cahier ES 0004.
- 3 MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris - Montréal, Les Éditions d'organisation - Les Éditions Agence d'arc, 434 p.
- 4 AYOUB, T. et M.-C. MALO (1999). « Les acteurs du développement local face au défi du partenariat : le cas de la configuration partenariale Ville de Montréal – CDEC », *Organisations et territoires*, vol. 10, n° 1, hiver, p. 69-77.
- 5 Les données ont été recueillies par une collecte documentaire auprès des CDEC, de la Ville de Montréal et du ministère de la Métropole, et par des entretiens semi-dirigés avec des acteurs des CDEC (président de conseil d'administration, directeur, employés).
- 6 FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- 7 Précisons qu'une réforme majeure des politiques et des structures liées à l'emploi et à la main-d'œuvre s'est déroulée parallèlement à la mise en place des CLD. Cette réforme, qui comprenait aussi la mise en place de nouvelles structures locales, les Centres locaux d'emploi (CLE), a amené pour les CDEC des changements importants dans le volet des services en employabilité et même, pour certaines, l'abandon forcé de services ou d'activités spécifiques. Ces transformations ne sont cependant pas imputables à l'arrivée des CLD.
- 8 MINTZBERG, H. (1982). *Op. cit.*, note 3.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 14, numéro 2

MARKETING ET PME

SOMMAIRE

ARTICLES

**La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international :
une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar**

Blandine Ageron

Université Jean-Moulin Lyon III

**La gestion des connaissances et des compétences
dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique**

Isabelle Géniaux et Sylvie Mira Bonnardel

IUT Lumière, Université Lyon II

et École nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne

Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance

Frédéric Le Roy

ERFI, Université de Montpellier I

NOTES DE RECHERCHE

De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME

Hervé Goy

ESA, CERAG de l'Université de Grenoble II

**De la cotraitance au management relationnel :
le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment**

Katia Richomme

École nationale supérieure des industries chimiques de Nancy

Les modes de gestion possibles du transport en commun

Jacques Gagnon et Peggy Bachman¹
Université de Sherbrooke

La problématique du transport en commun pose plusieurs défis intéressants aux gestionnaires publics et aux experts. Ces défis sont souvent très différents selon que l'on se place dans la problématique des pays occidentaux ou dans celle des pays d'Amérique latine.

En effet, dans plusieurs pays occidentaux, comme le Canada et les États-Unis, la gestion du transport en commun implique, dans la majorité des grandes et des moyennes villes, l'élaboration de politiques publiques visant à planifier des services de transport déjà regroupés dans des institutions publiques ou parapubliques. Or, dans la plupart des pays d'Amérique latine, les enjeux sont plutôt de regrouper une multitude de petits opérateurs privés pour parvenir à une meilleure coordination du service.

Dans les pays occidentaux, dans le domaine de la gestion des ressources financières, on parle davantage de problématiques liées au partage des recettes fiscales à l'échelle régionale entre les différents gestionnaires locaux (ex. : *tax base sharing*, *tax free bonds*, taxe régionale, système de redevances). Dans les pays du sud, la problématique est différente, puisque l'on tente d'imaginer des structures financières ou des montages financiers qui pourraient permettre la viabilité à court et à moyen termes d'organismes de gestion du transport en commun, capables d'assurer un meilleur service aux usagers.

Dans le contexte plus difficile des pays en développement, les solutions sont souvent ardues à identifier, faute de ressources financières et techniques. Cependant, il est vital pour ces pays d'y parvenir, car le transport en commun demeure l'un des facteurs majeurs de développement économique et social.

Plusieurs approches financières et de gestion ont été proposées à ce jour pour tenter d'améliorer la situation, dans le but de maintenir un développement durable. Peu d'hypothèses ont comporté comme élément de solution l'approche de la gestion coopérative dans le domaine du transport en commun. Pour cette raison, d'un point de vue scientifique, nous avons cru intéressant d'introduire cette approche dans l'analyse de la problématique du transport en commun en Amérique latine, ainsi que dans la recherche de solutions à moyen et à long termes.

**Notre objectif est de
rechercher des solutions
de gestion applicables au
transport en commun
à l'intérieur d'une approche
générale de gestion
du développement.**

Notre objectif est de rechercher des solutions de gestion applicables au transport en commun à l'intérieur d'une approche générale de gestion du développement. Cette approche est traitée sous l'angle du retour vers la territorialité, que nous présenterons dans un

premier temps. Elle suggère une gestion particulière du développement local qui, nous croyons, convient parfaitement aux principes promus dans le milieu coopératif. Ainsi nous expliquerons dans un deuxième temps en quoi le mode de gestion coopératif devrait être privilégié dans la gestion du transport en commun, plus particulièrement en Amérique latine. Enfin nous aborderons des pistes de solutions complémentaires à la gestion coopérative, et envisageables pour la gestion du transport en commun dans un contexte de retour vers la territorialité.

Le contexte de la gestion des services publics : le retour vers la territorialité

Avant d'envisager les choix potentiels dans les méthodes de gestion du transport en commun, il est important, dans un premier temps, de déterminer les principaux facteurs de modernisation de l'administration publique afin de

mieux se situer dans le contexte global du changement. En effet, la gestion du transport en commun relève de la problématique de la gestion des services publics, le transport en commun constituant en lui-même un service public, qu'il soit géré par des entités privées ou par des entités publiques. Ainsi, le contexte global de la modernisation de l'administration publique nous permettra de mieux évaluer les solutions potentielles à la problématique liée au transport en commun.

Par ailleurs, les stratégies de développement dans tous les pays sont de plus en plus élaborées à l'échelle locale. Auparavant, les politiques publiques étaient principalement l'émanation des gouvernements centraux, mais ceux-ci ont échoué dans plusieurs domaines d'activité, et ils ont dû céder des pouvoirs qui étaient jadis dévolus à d'autres niveaux institutionnels (collectivités locales, coopératives, entreprises privées, etc.).

Pourquoi le local devient-il si important dans l'élaboration des stratégies de développement économique, social et institutionnel ? La réponse à cette question réside, de notre point de vue, dans le fait que le local constitue la pierre angulaire d'un processus de changement, qu'il est possible de désigner par la formule « retour vers la territorialité ».

Le local constitue la pierre angulaire d'un processus de changement, qu'il est possible de désigner par la formule « retour vers la territorialité ».

Le concept de « retour vers la territorialité »

Le retour vers la territorialité se veut une manière de solutionner plusieurs défis de la gestion globale du développement. Le territoire devient un élément clé du développement social et économique. Les décisions doivent être prises en grande partie à partir du milieu, et les stratégies de développement, même à l'échelle internationale, devraient en être issues dans une grande majorité.

On pourrait définir le retour vers la territorialité comme un mouvement de décentralisation et ou de déconcentration de l'administration publique pour se repositionner par rapport au territoire.

Le retour vers la territorialité comprend cinq facteurs principaux de changement ou de modernisation de l'administration publique :

1) *L'échec des politiques publiques*

La question du territoire est au cœur des débats économiques et sociaux. Le management public vit depuis plusieurs années une crise. Les fondements mêmes des grandes théories contemporaines de management sont mis en doute, et la confiance, parfois illimitée, a fait place à la méfiance et à la suspicion.

Les politiques sectorielles, après avoir souvent fait preuve d'inefficacité, font graduellement place au concept de la territorialité, un mouvement qui fait en sorte qu'on délaisse les politiques publiques pour revenir au concept de territoire dans la gestion administrative publique. Ce retour de la territorialité peut nous paraître rétrograde sous certains aspects, mais dans le contexte des grands marchés internationaux et d'une société d'information sans cesse croissante, il est clair que ce retour devient la voie à suivre en remplacement du management traditionnel. Ce mouvement de la territorialité inclut donc le constat d'échec du management public² et la nécessité de trouver une autre voie qui vise à mettre de côté les grandes politiques publiques et à se baser plutôt sur des administrations publiques déconcentrées ou décentralisées plus proches du milieu pour en arriver à une meilleure gestion du territoire. L'administration du territoire doit aussi reposer sur des structures fortes pour occuper ces nouveaux champs de compétence, et les régions et les collectivités locales constituent selon nous les entités toutes désignées dans le cadre d'une administration déconcentrée ou décentralisée.

Comme nous l'avons vu antérieurement, les régions et les collectivités locales nord-américaines doivent prendre en main plusieurs secteurs où a été constaté l'échec des grandes politiques publiques, notamment la formation de la main-d'œuvre, la sécurité, l'habitation, l'intégration des nouveaux immigrants, la construction de grandes infrastructures publiques afin d'être capables d'améliorer leur potentiel de développement et celui du pays tout entier. Pour y arriver, il s'avère nécessaire d'améliorer la situation financière de ces nouveaux intervenants privilégiés que sont les régions et les métropoles.

2) *La mondialisation des marchés*

Ce retour vers la territorialité de l'administration est influencé par un facteur important de changement : la mondialisation des marchés. En effet, les frontières des pays revêtent de moins en moins d'importance et les échanges s'effectuent de villes à villes ou de régions à régions. L'administration rencontre de plus en plus de difficulté à mettre de l'avant de grandes politiques d'ensemble. La territorialité dans une administration déconcentrée ou décentralisée plus efficace et plus apte à répondre aux défis d'adaptation posés à nos sociétés pour faire face à la compétition internationale devient le nouveau mode de gestion privilégié dans le secteur public.

C'est pour cette raison qu'il faudrait au moins en partie délaissier les grandes politiques publiques. Dans ce cas encore, les régions et les métropoles se présentent comme les interlocuteurs à privilégier.

3) *L'augmentation des moyens de communication*

Aujourd'hui les distances sont de moindre importance. Grâce à la technologie, les individus peuvent travailler à partir de leur résidence et communiquer dans le monde entier. Les concepts du milieu de travail et des centres d'affaires sont en plein changement. La région autrefois éloignée devrait désormais, par la technologie de l'information, être en mesure de se développer et de concurrencer, dans certains domaines, des centres urbains importants.

Grâce à ce changement, l'individu est pour la première fois depuis longtemps en mesure, comme avant, de travailler dans son milieu. Le territoire regagne une importance et une autonomie qu'il avait perdues au profit des grands centres de décisions.

On peut à nouveau penser à un développement qui trouverait son origine au niveau du territoire. La mondialisation des marchés, alliée au développement de la technologie, consacre à nouveau la nécessité d'établir une stratégie de développement axée sur le territoire et sur les régions. C'est un retour vers la territorialité!

4) *L'endettement des gouvernements supérieurs*

Les gouvernements supérieurs ne possèdent plus les ressources nécessaires à l'établissement de systè-

mes de péréquation adéquats. L'endettement de ces instances supérieures a forcé un désengagement de ceux-ci dans la gestion des affaires publiques. Il a fallu faire autant avec moins de ressources. De nouveau, un retour vers le territoire s'avère une solution pour prendre en main ces secteurs et réaliser une gestion plus efficace répondant vraiment aux besoins du milieu.

5) *L'étalement urbain et la décadence des grandes métropoles*

En plus des grands facteurs de changements déjà évoqués, il en existe un autre plus spécifique aux sociétés nord-américaines et qui s'étend à certaines parties de l'Europe et aussi à certains pays en développement. Ce mouvement impose de se tourner vers la territorialité et de délaissier les grandes politiques publiques. Il correspond au problème de l'étalement urbain, qui accule certaines grandes métropoles à la faillite financière et qui les amène à la limite du point de rupture.

Le retour à la territorialité passe par un redécoupage de l'assiette fiscale à l'échelle régionale pour obtenir un meilleur équilibre financier, et aussi pour obtenir les instruments permettant de contrer l'étalement urbain. Il devrait idéalement être appuyé par une déconcentration financière du gouvernement central vers la région urbaine, afin de mieux gérer ce territoire. Il devrait également s'accompagner de la mise de côté de certains principes du fédéralisme fiscal³.

6) *Les conséquences du retour vers la territorialité sur la gestion publique*

Pour compléter la définition générale du retour vers la territorialité, soulignons que la territorialité est un concept de science administrative. En effet, on peut dire que coordonner, c'est territorialiser⁴. C'est aussi un concept social parce qu'il répond à une manière de percevoir notre société.

Pour appliquer ce principe de territorialité de l'administration publique, qui devrait refléter le mieux les besoins de notre société contemporaine, nous pouvons emprunter divers chemins, autant dans des systèmes fédéraux que dans des systèmes de type unitaire. Les modes d'action peuvent être la déconcentration ou la décentralisation, ou les deux à la fois. Ces deux notions sont juridiques. Cela

montre que le droit peut être un instrument de transformation de notre système pour aller vers la territorialité. Mais le droit ne peut définir la territorialité en elle-même, car par cet instrument (comportant la décentralisation et la déconcentration), nous en arrivons à transformer des systèmes politiques et administratifs différents. La déconcentration doit être certes considérée au même titre que la décentralisation. Une combinaison des deux serait peut-être la solution.

La territorialité remet en cause la traditionnelle séparation entre le privé et le public, séparation qui perd encore plus d'importance si on la situe dans le contexte de la mondialisation des marchés. C'est une tentative pour trouver de nouveaux modèles de gestion de l'État. L'impartition⁵ doit être aussi considérée comme une forme de décentralisation.

La gestion du transport en commun par les coopératives

Dans le contexte du retour vers la territorialité, l'approche et les solutions dans le transport urbain, comme d'ailleurs dans beaucoup de domaines, se trouvent dans les structures locales et dans des véhicules institutionnels qui sont proches de la population. À ce titre, les coopératives sont un moyen de choix, puisque ce sont les personnes du milieu qui doivent se prendre en main pour répondre à leurs besoins, en l'occurrence le transport. Les coopératives s'intègrent très bien à cette nouvelle approche de la gestion du développement par le milieu local. Dans le cas de l'Amérique latine, la gestion coopérative constitue une alternative intéressante à la multiplicité des acteurs privés.

Le modèle coopératif

Dans les principes de base de l'approche coopérative, nous retrouvons plusieurs éléments de compromis qui pourraient permettre la mise en place d'un système mieux régulé, et qui toucheraient tant le cas des opérateurs que des usagers.

Ces principes sont :

- l'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- le pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- la participation économique assurée pour les membres ;

- l'autonomie et l'indépendance de la coopérative, préservées dans l'optique des rapports avec des organisations tierces (y compris le gouvernement et les institutions de financement) ;
- l'éducation, la formation et l'information planifiées ;
- la coopération entre les coopératives (des alliances sont possibles entre différentes coopératives de transport telles coopérative pour le transport des handicapés, coopérative de maintenance du matériel et coopérative d'agglomération qui viserait à assurer une coordination régionale du transport en commun) ;
- l'engagement envers la communauté (cet aspect est souvent moins important dans le cas d'une gestion assurée uniquement par le privé).

À l'heure actuelle, le modèle coopératif est présent dans le monde entier. Son utilité et son efficacité en font une structure d'entreprise privilégiée, comme les statistiques le montrent : il existe 750 000 coopératives réparties dans 93 pays des cinq continents, et comptant près de 726 millions de membres⁶.

La coopérative comme outil de gestion du transport en commun

De par sa nature, la coopérative peut s'avérer un outil de gestion original et opportun dans le domaine du transport. Il est possible d'imaginer des coopératives de consommateurs (transport en commun, transport adapté, transport pour handicapés, covoiturage⁷, entretien de véhicules, etc.), des coopératives d'opérateurs (producteurs), qui fournissent le service, comme des coopératives de taxi, de transport en commun (autobus, train, métro), etc.

La coopérative fournit une structure organisationnelle intéressante, qui permet souvent de pallier les inconvénients des autres associations à caractère économique, en ce qu'elle a l'avantage d'être plus près des individus, et donc de leurs besoins. C'est en réalité l'une des seules institutions qui permet de conjuguer la dimension sociale et la dimension économique. En plus de fournir une structure, la coopérative nécessite une prise en charge du milieu, qui a pour conséquence de faciliter et d'améliorer les chances de répondre convenablement aux besoins ressentis par ce même milieu.

L'approche coopérative peut concilier l'intérêt des utilisateurs (coopérative d'usagers) et des opérateurs

(coopératives de propriétaires). Elle a l'avantage d'être un compromis entre une privatisation et une étatisation. La formule coopérative peut apporter une régulation du service, parfois déficiente dans le cas de la privatisation. En même temps, elle permet d'éviter les lourdeurs d'une étatisation, qui peut être un modèle de gestion inapplicable dans ce cas spécifique, car politiquement, il occasionne un désengagement trop important du secteur privé (la survie économique de plusieurs opérateurs étant mise en péril).

L'approche coopérative peut concilier l'intérêt des utilisateurs (coopérative d'usagers) et des opérateurs (coopératives de propriétaires). Elle a l'avantage d'être un compromis entre une privatisation et une étatisation.

La modernisation de l'administration ou des services publics implique avant tout une volonté ferme des gens du milieu de susciter un changement. Dans ce cas, le nombre de propriétaires d'entreprises concernés, jumelé au nombre d'usagers, complique de beaucoup la démarche pour améliorer ce service public. Chacun doit y trouver une certaine équité, tant du côté des usagers (augmentation de la qualité du service) que des propriétaires (survie économique de ces intervenants, meilleure rationalisation en effectuant certains regroupements).

Mais l'approche coopérative n'est pas le seul moyen intéressant; d'autres le sont également, comme la décentralisation de l'administration publique, la déconcentration, les sociétés mixtes, la privatisation, etc. Dans la prochaine partie, nous établirons une comparaison sommaire de ces approches pour tenter d'en tirer certaines pistes de solution et de dégager les avantages et les inconvénients de chacun.

Les autres modes de gestion possibles du transport en commun dans le contexte du retour vers la territorialité

Dans la situation actuelle, les gouvernements supérieurs doivent imaginer, inventer et « importer » de nouvelles techniques de gestion, favorisant de nouvelles formes de partenariat.

Comme ils sont fermement déterminés à freiner l'endettement public, la participation active du secteur privé à l'effort économique et social constitue une voie intéressante.

Plusieurs solutions sont alors possibles pour établir des modes de gestion performants dans le domaine du transport en commun. Ces différents modes de gestion sont synthétisés dans le tableau 1.

La problématique du transport en commun dans certains pays d'Amérique du Sud et d'Amérique centrale est porteuse d'enseignements en ce qui concerne la modernisation de l'appareil administratif public. En effet, dans ce cas spécifique, on vit un peu le problème inverse que l'on rencontre dans le processus de décentralisation des pouvoirs de l'État. En général, et selon la tendance du « retour vers la territorialité », que nous avons défini auparavant, pour l'ensemble des problématiques, nous devons penser en termes de décentralisation, de déconcentration et de privatisation; les solutions recherchées sont envisagées en fonction d'un désengagement de l'État dans les affaires publiques. Les modes de gestion choisis provoquent une dérégulation des règles administratives et gouvernementales. Dans le cas de la problématique du transport en commun dans ces régions du monde, nous faisons face au phénomène inverse. Les organismes de transport sont dans plusieurs cas privés et forment une constellation de petites entreprises, qui génèrent un manque de coordination et d'efficacité de ce service. Ces problèmes ont un effet direct sur le développement économique et social des pays concernés.

En Amérique latine, l'une des phases les plus importantes du processus de réalisation consisterait à créer des entreprises modernes de transport, en amorçant le processus de regroupement des opérateurs isolés et en jetant les bases institutionnelles favorables à leur éclosion. En effet, l'un des problèmes majeurs étant le trop grand nombre de transporteurs privés, plusieurs problèmes de gestion se posent, comme la rentabilité économique, le manque de coordination et l'inefficacité du service.

La structure de financement de ces entités doit être choisie avec soin. Il pourrait s'agir d'une tarification élevée pour assurer un financement par les usagers, d'une tarification sociale visant à privilégier certaines catégories d'usagers (jeunes, femmes accompagnées d'enfants, personnes âgées, etc.), d'une coopérative de transporteurs et/ou d'usagers comportant un financement de type coopératif, d'un système de subvention conditionnelle et inconditionnelle, laissant un certain contrôle à l'État, ou encore d'une participation directe de l'entreprise et du commerce au financement. Un choix éclairé devrait tenir compte des facteurs économiques, sociaux, culturels et politiques du milieu.

Tableau 1. Modèles de gestion des affaires publiques

<p style="text-align: center;">État central Modes de gestion</p> <p style="text-align: center;"><i>« Il doit y avoir un choix des responsabilités à transférer à l'un ou l'autre de ces modèles »</i></p>				
Centralisé	Déconcentré	Décentralisé	Sociétés mixtes	Coopératives
<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision et accomplissement des fonctions au sein du gouvernement central pour tout le territoire • Volonté unique partant du centre de l'État transmise jusqu'aux extrémités du pays • Motivée par un souci d'équité • Favorise le rôle de redistribution de l'État • Assure une grande coordination des politiques nationales • Incompatible avec une démarche de régionalisation • Inefficacité • Lourdeurs administratives • Inadaptation des services 	<ul style="list-style-type: none"> • Administration placée sous l'autorité directe de l'État • Pas de création d'une entité autonome et distincte • Déconcentration régionale • Autonomie administrative des agents choisis parmi les intervenants locaux • Mécanismes de consultation locale • Transmission des informations recueillies localement • Coordination des politiques et reconnaissance des diversités régionales • Découpage territorial qui doit être propice à favoriser un espace stratégique de développement • Fiscalité dépendante de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> • Fédéralisme fiscal (transfert de responsabilités à une entité autonome et distincte) • Autonomie = sources de financement pour assumer les responsabilités dévolues • Réponse au désir de régionalisation • Implication et mobilisation des citoyens • Découpage territorial qui doit être propice à favoriser un espace stratégique de développement • Fiscalité indépendante de l'État • Possibilité de dotation globale – système de péréquation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des responsabilités par le secteur public et le secteur privé • Partenariat entre le gouvernement et le secteur privé • Apport financier par les deux secteurs • Possibilité pour l'État d'en conserver le contrôle • Favorise le respect des normes nationales • Intervention du secteur privé pour une gestion plus efficace • Complexité de l'environnement fonctionnel de la société 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhésion volontaire et ouverte à tous • Pouvoir démocratique exercé par les membres • Participation économique des membres • Autonomie et interdépendance • Éducation, formation et information • Coopération entre les coopératives • Engagement envers la communauté • Favorise l'obtention du meilleur prix possible • Structure souple et flexible • Utilisation dans des secteurs où l'intervention de l'État n'est pas requise face aux acquis sociaux

Nous pouvons décoder un effet pervers provoqué par un état de privatisation trop accentué de certains services publics, qui mène à un dysfonctionnement du système et à un manque de coordination. Dans ce cas particulier, les voies proposées iraient vers la recherche d'une plus grande implication directe de l'État (création d'une société publique de transport, étatisation) ou bien vers des solutions que l'on peut qualifier d'hybrides, en ce qu'elles s'appuient sur une implication concertée du secteur public et du secteur privé, à titre d'exemple les sociétés mixtes.

Les voies proposées iraient vers la recherche d'une plus grande implication directe de l'État (création d'une société publique de transport, étatisation) ou bien vers des solutions que l'on peut qualifier d'hybrides, en ce qu'elles s'appuient sur une implication concertée du secteur public et du secteur privé, à titre d'exemple les sociétés mixtes.

Cette dernière voie peut être aussi intéressante. C'est une institution, d'ailleurs fort bien connue en France, que l'on appelle «société d'économie mixte». Ce nouvel outil de participation s'inscrit très bien dans l'approche générale et plus particulière de la territorialité développée au début de notre exposé.

Essentiellement, la société d'économie mixte favorise, dans la mise en place d'une entreprise commune, le partenariat d'intervenants qui proviennent du secteur public et du secteur privé. À l'intérieur d'une telle association, les intervenants mettent en commun leurs différentes ressources en vue de fournir le plus souvent des services, qui seront d'intérêt public. Cette formule présente l'avantage d'alléger le fardeau financier des différents paliers de gouvernements sans pour autant alourdir le fardeau fiscal des contribuables.

Dans le cas du transport en commun, on pourrait peut-être envisager un mode de gestion comportant un partenariat entre l'État, le secteur privé conventionnel et la coopérative. Il pourrait s'agir d'une piste intéressante de recherche, qui pourrait permettre de trouver un compromis viable dans certaines situations.

Quant aux autres possibilités d'établissement d'un mode de gestion, qu'il s'agisse de l'approche centralisée, décentralisée, déconcentrée ou bien privée, nous référons le

lecteur au tableau 1, qui expose les critères de base de ces modes de gestion tout en nous permettant de les comparer.

Conclusion

L'approche coopérative peut s'avérer un instrument précieux dans la recherche de modes de gestion appropriés au transport en commun en Amérique latine. Trop souvent, dans le processus de modernisation de l'administration publique, et dans la création de nouvelles politiques liées aux services publics, la tendance vise à rechercher des solutions qui sont campées strictement dans les modes de gestion publique ou bien dans les modes de gestion privée. Il s'agit là de deux extrémités en ce qui a trait aux manières de faire, les partisans de chacune des deux approches, pour des raisons sans doute valables, évoquant les avantages qui sont propres à leur approche respective.

Sans vouloir relancer le débat sur la privatisation des services publics dans le cadre de notre exposé, il est intéressant de rechercher des solutions de gestion dites intermédiaires. Dans ce contexte, l'approche coopérative, pour les raisons que nous avons décrites dans notre texte, s'inscrit certainement comme une alternative intéressante. Cette approche est souvent peu connue des gestionnaires et des experts dans le domaine des services publics, et malheureusement ignorée pour cette seule raison. Elle s'intègre bien dans l'approche plus générale du développement local et devient une façon à la fois originale et efficace de gérer une partie des activités en milieu local.

Par ailleurs, la mondialisation nous oblige à innover pour conserver un équilibre nécessaire dans nos sociétés. À cette fin, il faut favoriser l'implication de toutes les couches de nos sociétés. Cette position est valable autant pour les pays en développement que pour les pays développés.

La modernisation de l'appareil administratif, en particulier dans l'organisation de la gestion du transport en commun dans les agglomérations et dans leurs banlieues, nécessiterait la mise en place d'une structure régionale de coordination. Cette structure peut se comparer à une agence de transport métropolitaine.

Cette structure régionale de transport fonctionnerait sur la base d'une approche de gestion et de financement coopératif. Nous n'avons pu trouver de modèle correspondant de près ou de loin à cette approche de gestion. Cependant, quand on connaît les problèmes de gestion et

de financement rencontrés par les structures régionales de transport tant en Amérique du Sud et en Amérique centrale qu'en Amérique du Nord, on peut s'interroger sérieusement sur la possibilité d'implanter cette nouvelle approche. Il s'agirait certainement d'une piste de recherche des plus intéressante à développer et qui pourrait apporter des éléments de modernisation des plus profitables.

Le développement des pays d'Amérique latine passe obligatoirement par une amélioration du service public de transport en commun. C'est aussi une condition de base pour permettre l'implication de toutes les couches de la société dans ce processus. Ainsi, dans la recherche de solutions à cette problématique du transport en commun, la gestion coopérative nous apparaît à la fois comme une solution et comme une manière additionnelle de permettre l'intégration de l'ensemble de la population dans le processus de développement. ■

Notes et références

¹ Jacques Gagnon est professeur au département de management de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke,

titulaire de la Chaire J.W. McConnell en gestion du développement local, directeur scientifique du Groupe de recherche en administration publique et membre du Centre d'excellence en gestion du développement local. Peggy Bachman est doctorante au D.B.A. de l'Université de Sherbrooke et directrice scientifique adjointe du Groupe de recherche en administration publique.

- 2 Les grandes politiques sectorielles n'ont pu régler des problèmes de fond de notre société (ex. : chômage et immigration) et l'on doit maintenant penser plus globalement mais à un niveau territorial.
- 3 Cette mise de côté comprend peut-être le retour aux subventions conditionnelles et inconditionnelles.
- 4 GLEIZAL, J. J., J. GATTI DOMENACH et C. JOURNÈS (1993). *La police. Le cas des démocraties occidentales*, Paris, Presses universitaires de France, Thémis, p. 345-346.
- 5 L'impartition peut être envisagée sous des formes dites moins agressives qui réservent un pouvoir plus important aux communautés telles le modèle coopératif et les sociétés mixtes.
- 6 Alliance coopérative internationale, *ICA Statistics-1998*, disponible au www.coop.org/statistics.html
- 7 GRENIER, Louis (1999). *The Calgary Alternative Transportation Co-operative*, Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke (IRECUS), p. 4-5.

Les Produits forestiers Turpin et l'essaimage : un modèle d'affaires intégré

Julie Bilodeau, Danielle Luc et Louis Jacques Filion¹
HEC-Montréal²

Dans le domaine du sciage de bois de feuillus, Produits forestiers Turpin apparaît comme un véritable centre forestier. Au début de l'année 2001, cette entreprise comprenait une usine exploitant trois lignes de sciage, deux lignes de billons, un atelier de rabotage et six séchoirs. Trois autres entreprises, des essaimées de Produits forestiers Turpin installées dans son giron, s'occupent de l'exploitation forestière, du tronçonnage et de la fabrication de planchers de bois de wagons de chemin de fer. Générant un revenu annuel de plus de 30 millions de dollars, cette entreprise, qui a connu une croissance fulgurante, représente un des piliers économiques de la région de l'Outaouais. Propriétaire et gestionnaire principal, Germain Turpin se retrouve ainsi à la tête de la plus grande scierie de feuillus en Amérique du Nord. Son entreprise constitue d'ailleurs un des chefs de file de l'industrie.

Son modèle d'affaires : l'essaimage

Le succès impressionnant de Germain Turpin est en partie redevable à l'appui initial de son ex-employeur, Bruce Little. Ce dernier lui a permis d'acheter, à un prix moindre, la scierie en difficulté tout en lui fournissant une aide financière et technique non négligeable. Germain Turpin a remis sur pied cette entreprise déficitaire en un temps record. Cette association lui a d'ailleurs permis d'atteindre des sommets inespérés. S'appuyant sur son expérience personnelle, Germain Turpin croit aujourd'hui que cette forme de partenariat, soit l'essaimage, constitue une stratégie adéquate pour favoriser la croissance de son organisation. Durant les cinq dernières années, il a réalisé trois essaimages qui ont permis à l'entreprise de croître davantage et d'être

plus concurrentielle. L'essaimage constitue donc aujourd'hui un modèle d'affaires intégré chez Produits forestiers Turpin. Il s'agit d'ailleurs d'un des plus beaux exemples d'entreprise essaimage au Québec.

Générant un revenu annuel de plus de 30 millions de dollars, Produits forestiers Turpin, qui a connu une croissance fulgurante, représente un des piliers économiques de la région de l'Outaouais. L'essaimage constitue une stratégie bien ancrée dans la philosophie de l'entreprise.

Fruit de nombreuses expériences, le modèle d'essaimage créé par Germain Turpin se caractérise par plusieurs éléments qui présentent, selon lui, les conditions de succès d'une telle stratégie de croissance. L'essaimage doit générer des avantages pour les deux parties concernées. De plus, tous les entrepreneurs des entreprises essaimées sont choisis avec soin. Germain Turpin considère primordial qu'il y ait une bonne affinité entre lui et les entrepreneurs puisqu'il voit l'essaimage comme une association. En effet, une fois la

nouvelle entreprise créée, il continue à maintenir des relations étroites avec les nouveaux dirigeants et à travailler conjointement avec eux. Il joue un rôle actif dans les décisions stratégiques sans toutefois s'occuper de la gestion quotidienne. La proximité géographique des essaimées de Produits forestiers Turpin facilite grandement le maintien de cette collaboration.

En outre, afin de maintenir la motivation et de reconnaître le travail accompli, Germain Turpin redistribue une partie importante des profits aux entrepreneurs essaimés. Comme ils possèdent entre 40 et 60 % des parts de leur entreprise, les entrepreneurs sont des partenaires financiers majeurs. Ils exercent le pouvoir de direction de leur entreprise. Afin de faciliter le démarrage des entreprises essaimées, Germain Turpin fournit un soutien consultatif, technique et financier substantiel. Il a d'ailleurs conclu les mêmes ententes avec chaque entrepreneur. L'ensemble de ces entreprises est géré à

partir d'une structure administrative commune, centralisée aux bureaux de Produits forestiers Turpin. Ce modèle particulièrement fructueux constitue en quelque sorte la « recette » d'essaimage de Germain Turpin, qui compte d'ailleurs l'appliquer lors de ses prochains essaimages.

La création de Produits forestiers Turpin et la conception d'un modèle d'essaimage

La création de Produits forestiers Turpin résulte à la fois d'une occasion d'affaires saisie par un entrepreneur qui croyait en son projet et d'un appui important de l'entreprise essaimante : Les Industries James Maclaren. Ce projet a permis de sauver l'usine de sciage de Thurso qui éprouvait, en 1991, de graves problèmes financiers. Cette expérience a d'ailleurs changé la vie de Germain Turpin.

Construite au début du XX^e siècle par la société Singer pour produire le bois entrant dans la fabrication de ses machines à coudre, l'usine de sciage de bois de feuillus de Thurso constitue une des bases de l'économie et de l'histoire de cette petite localité de l'Outaouais. En effet, elle a créé de nombreux emplois durant plusieurs décennies. Propriété de Singer jusqu'en 1965, elle fut achetée par la multinationale Les Industries James Maclaren, laquelle sera ensuite affiliée au Groupe Noranda au début des années 1980. En 1991, une récession économique frappe l'Amérique du Nord. Le secteur des pâtes et papiers est durement touché et la demande de bois de sciage est à la baisse. Le 1^{er} mars 1991, la direction des Industries James Maclaren se voit obligée de fermer l'usine de sciage de Thurso. Les scénarios qui s'offrent sont soit la vente, soit la démolition de cette usine dont on ne sait plus que faire.

Directeur de l'usine à ce moment-là, Germain Turpin qualifie cette période de très difficile. En effet, à l'été 1991, quelques mois après la fermeture, l'avenir de l'usine n'était toujours pas connu. Inquiète, son équipe exerça beaucoup de pression sur lui afin de connaître l'issue. Face à cette pression de son entourage de travail, Germain Turpin décida de s'enquérir de son président, Bruce Little. Devant l'urgence de la situation, ce dernier décida d'organiser une rencontre avec tous les vice-présidents et directeurs afin de prendre une décision finale lors d'un comité de travail prévu pour le 15 octobre 1991. Il demanda à Germain Turpin de préparer une présentation suggérant des scénarios pour relancer l'usine.

Lorsque Germain Turpin se remémore cette importante réunion qui devait bouleverser sa vie, il se souvient de

tout, autant dans le détail des mots prononcés que dans les émotions qu'il revit lorsqu'il en parle :

« J'étais assis à la droite de M. Little et je présentais nos différents scénarios possibles. Alors que nous étions en train de discuter des divers plans, à 10 h 50, M. Little se leva. Il annonça qu'il décidait de vendre. Il soutenait qu'il était possible de faire fonctionner l'usine de pâte à papier sans celle de sciage. Sous le choc, tout le monde fut estomaqué. Le silence fut immédiat. Plusieurs montrèrent leur déception. Quelques minutes après l'annonce, M. Little se pencha vers moi et il me demanda si je désirais acheter l'usine. Je fus surpris d'une telle proposition. En rigolant, je lui répondis que cela dépendait du prix. J'ai donc suivi M. Little dans son bureau, accompagné de notre vice-président des finances. Quarante minutes plus tard, je suis ressorti avec une entente de principe d'achat entre les mains qui stipulait que M. Little me donnerait un coup de main pour réaliser ce projet. »

Après avoir pris un tournant tout à fait inattendu, cette réunion peut être considérée comme l'événement fondateur de Produits forestiers Turpin. Malgré le risque entourant le projet, Germain Turpin explique bien la nécessité de relever le défi qui se posait alors à lui :

« Je ne pouvais pas concevoir que mon usine allait être détruite. Si je n'acceptais pas sa proposition, M. Little, qui ne voulait pas vendre à un étranger, ne s'en préoccuperait plus et l'usine disparaîtrait. Une telle fin était pour moi inconcevable. Je trouvais que cela n'avait aucun sens. Je ne pouvais laisser tomber 115 employés. Juste à y penser, j'en avais des frissons dans le dos. Si je ne tentais pas ma chance, j'allais le regretter toute ma vie en me disant que j'aurais dû relancer l'usine. J'ai donc décidé de l'acheter. J'étais prêt à tout. »

Pour financer le lancement de son projet, Germain Turpin a éprouvé beaucoup de difficultés à se trouver des partenaires. Certaines institutions financières trouvaient le projet trop risqué, surtout en pleine période de récession. D'autres manifestaient un certain intérêt mais imposaient des conditions inacceptables. Le 30 janvier 1992, Germain Turpin signa finalement une entente de principe avec la Banque Nationale, mais l'annonce de la faillite de la scierie Davidson devait bientôt l'annuler.

Actif dans le domaine depuis plus de trente ans et alors directeur de l'usine de sciage, Germain Turpin en connaît bien les rouages, de même que les raisons de sa non-rentabilité. Il a toutefois réfléchi aux solutions pour rendre cette opération rentable et profitable. Par exemple, prendre des décisions mensuelles et hebdomadaires plutôt qu'annuelles ; réviser régulièrement les stratégies ou encore engager des contractuels pour des besoins ponctuels de spécialistes plutôt que de verser un montant fixe à la société mère pour n'avoir qu'occasionnellement recours à son personnel spécialisé.

Fort de cet avantage, malgré le grand défi rattaché à la recherche de financement, Germain Turpin réussit à démontrer le bien-fondé de son projet. Le 6 février 1992, il signa une entente avec Lucien Bergevin, vice-président de la Caisse centrale Desjardins, qui lui avait fait précédemment une offre. Ce dernier accepta de lui prêter les fonds nécessaires au redémarrage de la scierie, pour l'achat d'équipements et pour les réparations nécessaires à la bonne marche des opérations. La valeur de ce prêt et de la marge de crédit qui l'accompagne est d'un million de dollars : « Il n'était pas un expert forestier. Par contre, après avoir bien analysé mon plan de restructuration de l'exploitation, il a cru en moi et il a décidé de me faire confiance. »

Cette entente ne se concrétisa toutefois pas sans conditions. En effet, la Caisse centrale Desjardins demanda à la multinationale, soit l'entreprise essaïmante, de s'engager à financer Germain Turpin pour l'achat de l'usine. Germain Turpin disposerait ainsi de cinq ans pour rembourser le coût de son achat. Les Industries James Maclaren devaient aussi s'engager à acheter la pâte et les sciures (copeaux) de la scierie peu importe les besoins. Finalement, elle devrait fournir de la vapeur et de l'électricité à un bon prix (légèrement au-dessus du prix coûtant) pour une période de cinq ans. Bruce Little s'engagea à respecter ces exigences. Convaincu de pouvoir rentabiliser son usine, Germain Turpin était prêt à risquer sa situation personnelle. Il hypothéqua l'ensemble de ses biens personnels et contracta en plus un cautionnement personnel d'un million de dollars.

Ces moments cruciaux demeurent profondément gravés dans sa mémoire. Germain Turpin se souvient clairement des événements qui ont marqué la naissance de sa nouvelle entreprise :

« J'ai créé Produits forestiers Turpin le 16 avril 1992 à 17 h 05 précises. J'ai acheté l'usine de sciage

et l'usine de Doweloc, qui fabrique des planchers de bois pour les wagons de chemin de fer, à la multinationale Les Industries James Maclaren. »

Le 20 avril 1992, accompagné d'une équipe d'une vingtaine de personnes, Germain Turpin amorça les travaux de réparation de l'usine de sciage. Les opérations débutèrent le 11 mai 1992 avec un premier quart de travail. À ce moment, Produits forestiers Turpin comptait déjà 65 employés.

Une croissance accélérée

Bien qu'il ait eu confiance en son projet, Germain Turpin n'aurait jamais cru que Produits forestiers Turpin puisse croître aussi rapidement. En effet, au mois de juin 1992, l'ouragan Andrew frappa sauvagement la Floride. Détruisant nombre de maisons et bâtiments, son passage entraîna une forte demande de bois de sciage au cours de l'été qui suivit. Son usine dut par conséquent répondre à des besoins plus importants que prévus. Afin de pallier cette demande, Germain Turpin décida de mettre sur pied un deuxième quart de travail le 17 août 1992. Une catastrophe naturelle est venue favoriser la lancée de sa nouvelle organisation. À l'automne 1992, Produits forestiers Turpin réunissait déjà 140 employés.

En janvier 1993, le président de Produits forestiers Turpin, après avoir acheté l'usine de Doweloc et souhaitant obtenir de nouveaux contrats afin de la relancer, contacta un ami qui travaillait chez Canadien National. Rencontré deux ans auparavant dans le cadre d'une formation intensive sur la gestion des années 2000, cet ami le présenta au vice-président du CN. Après avoir signé un contrat avec ce dernier, Germain Turpin put relancer les activités de l'usine de Doweloc. Il embaucha par conséquent 25 employés. Le 16 avril 1993, un an après sa création, Produits forestiers Turpin regroupait 165 employés.

Le 16 avril 1993, un an après sa création, Produits forestiers Turpin regroupait 165 employés. En 2000, huit ans après sa création, cette entreprise représente un succès et fait la fierté du village de Thurso.

En 2000, huit ans après sa création, cette entreprise représente un succès et fait la fierté du village de Thurso. En effet, elle a connu une croissance impressionnante.

Germain Turpin a gagné son pari. Son plan d'affaires s'est réalisé comme prévu. Germain Turpin a remboursé toutes les sommes empruntées à son entreprise essaimante et à la Caisse centrale Desjardins. Cette dernière se réjouit d'avoir investi dans un projet qui a entraîné une si importante création d'emplois. En 2000, Produits forestiers Turpin a d'ailleurs contracté d'autres emprunts envers cette institution pour financer ses derniers projets.

La naissance d'un modèle émergent

Un contexte organisationnel qui favorise l'essaimage

L'essaimage constitue une stratégie bien ancrée dans la philosophie de gestion de Germain Turpin. Il affirme d'ailleurs que cette formule lui permet de croître davantage et de manière efficace, assurant ainsi une meilleure productivité et une compétitivité soutenue. Étonnant au premier abord, le succès des essaimages réalisés par Germain Turpin s'explique en grande partie par un contexte bien particulier. D'un naturel confiant envers les personnes, Germain Turpin laisse beaucoup de latitude à ses employés. Il favorise l'engagement et la responsabilisation de tout son personnel en encourageant la coopération, l'initiative et la prise de risques.

Étonnant au premier abord, le succès des essaimages réalisés par Germain Turpin s'explique en grande partie par un contexte bien particulier. Ce dernier favorise l'engagement et la responsabilisation de tout son personnel en encourageant la coopération, l'initiative et la prise de risques.

L'histoire des quatre essaimages

Centre de tronçonnage Riopel : une première tentative réussie

Le Centre de tronçonnage Riopel constitue le premier essaimage réalisé par Germain Turpin. Comme sa propre entreprise est le fruit d'une telle stratégie, il en connaît bien les rouages. Il en a même intégré le modèle dans ses façons d'être et de faire. Cette expérience s'est bien déroulée et les deux parties, Germain Turpin et Michel Riopel, en ressortent gagnantes. En l'an 2000, approchant de sa cinquième année d'existence, cette entreprise regroupait 26 employés et fonctionnait à pleine capacité. Son chiffre d'affaires a cru de 30 % entre 1999 et 2000.

Concrétisé durant l'été 1996, le centre de tronçonnage constitue le résultat d'une occasion d'affaires saisie par les deux entrepreneurs. Ces derniers étaient convaincus de la réussite de leur projet, lancé à la suite de la fermeture d'un centre de tronçonnage par la multinationale Les Industries James Maclaren. En acceptant la proposition de l'un des opérateurs, Michel Riopel, de s'associer dans l'achat de cette entreprise, Germain Turpin s'est concentré davantage sur son activité principale, le sciage du bois. Une fois les ententes convenues entre les deux organisations et après l'installation de la tronçonneuse, les activités ont commencé, soit à la fin de septembre 1996.

Germain Turpin a fourni 60 % de la mise de fonds nécessaire pour l'achat de l'équipement d'une valeur de 200 000 \$, une aide technique ainsi que la possibilité d'utiliser la structure administrative de Produits forestiers Turpin (services de la comptabilité, des ressources humaines, téléphone, électricité, etc.) Il a ainsi apporté un précieux soutien à ce nouvel entrepreneur. La proximité des deux entreprises facilite d'ailleurs l'échange de services.

Avec, à toutes fins utiles, un seul client, soit Produits forestiers Turpin, le centre de tronçonnage s'occupe de la coupe des arbres en billes et billots ainsi que du transport vers l'usine de Thurso. Elle produit aussi de la pâte achetée ensuite par la multinationale Fraser (propriétaire des Industries James Maclaren depuis 2000). La pâte restante est aussi achetée par Produits forestiers Turpin, qui l'utilise pour fabriquer des copeaux qui sont ensuite vendus à Fraser. Ainsi, en plus de fournir le bois tronçonné à l'usine de sciage, Produits forestiers Turpin retire d'autres bénéfices en récupérant la pâte de bois et en limitant ainsi le gaspillage des ressources. Cette astucieuse pratique est d'ailleurs conforme au souci constant de protection des forêts de Germain Turpin et de son équipe.

Sous l'élan du premier essaimage, Germain Turpin décida de construire, en 1996, une autre usine de sciage à Maniwaki afin de répondre à la demande de plus en plus forte en ce domaine. Cette fois, il s'associa à Roger Riel (50 % de la propriété). Ayant employé plus de cent personnes, cette usine dut cependant être fermée trois ans plus tard parce qu'on n'arrivait pas à la rentabiliser. Expliquant cet échec par la difficulté de gérer à distance et par des erreurs de gestion, Germain Turpin affirme avoir appris beaucoup de cette expérience. Elle lui a

permis de peaufiner son modèle d'essaimage. Ne pouvant être récupérée, cette usine a toutefois engendré des pertes financières importantes à Produits forestiers Turpin.

Exploitation forestière Nations

Satisfait de son association avec Michel Riopel, Germain Turpin décida de tenter un nouveau partenariat avec Yvan Riopel, le frère de son premier associé. Germain Turpin lui proposa de devenir son partenaire en créant une nouvelle entreprise spécialisée dans l'exploitation forestière. Avec les mêmes ententes administratives et le même support technique et consultatif que son frère avait reçus, Yvan Riopel fonda l'entreprise Exploitation forestière Nations en mai 1997. Il en détient 60 % des actions.

Ayant lui aussi Produits forestiers Turpin pour seul client, Yvan Riopel s'occupe d'une partie de la coupe de bois en forêts ainsi que du transport jusqu'au centre de tronçonnage. Cette entreprise très profitable croît en moyenne de 10 % par année depuis sa création. Satisfait, Germain Turpin ne regrette en rien cette association, car elle lui a permis d'économiser des sommes importantes en obtenant de meilleurs prix des contractants indépendants mandatés également pour la coupe de bois. En effet, en utilisant comme point de référence les coûts d'exploitation de l'essaimée, Germain Turpin détient un plus grand poids lors des négociations avec ses autres fournisseurs forestiers.

Renycos

Achetée au même moment que l'usine de sciage de Thurso lors de la création de Produits forestiers Turpin, l'usine est spécialisée dans la production de planchers de bois de wagons de chemin de fer, selon le procédé breveté Doweloc. Elle éprouva toutefois des difficultés financières au printemps 1997. Générant beaucoup de soucis, mais seulement 5 % du chiffre d'affaires de Produits forestiers Turpin, Germain Turpin décida de fermer l'usine déficitaire en décembre 1997. Il reçut une proposition intéressante de son directeur d'usine, Louis Reny : ce dernier désirait acheter l'usine et la relancer.

Intéressé, le président de Produits forestiers Turpin accepta cette idée à condition que les activités soient réorientées vers le marché résidentiel. Le nouvel entrepreneur devait ainsi terminer la production entamée de planchers de bois de wagons pour ensuite transformer l'usine et ainsi pénétrer un nouveau marché. Propriétaire à 45 %, Louis

Reny fonda Renycos, en mai 1998, avec l'aide de Germain Turpin (45 % de la propriété) et Sylvain Boivin, directeur de production de Produits forestiers Turpin (10 % de la propriété).

Avec une aide similaire et des ententes semblables aux deux essaimages précédents, Louis Reny réussit lui aussi à redresser avec succès cette usine qui emploie aujourd'hui 30 employés. Toujours dans la production de planchers de bois de wagons, les résultats obtenus, la première année, furent de 50 % supérieurs à ceux attendus. Ils générèrent des ventes de 2,5 millions de dollars. Client de Produits forestiers Turpin, Renycos vend ses produits principalement aux Américains (95 % des ventes). Désirant pénétrer le marché résidentiel, Renycos entama la construction d'une nouvelle usine à Thurso en février 2001. La nouvelle production, qui a débuté en juin 2001, a créé 75 nouveaux emplois³.

Les conditions déterminantes

Essaimé dans un premier temps et essaimage à trois reprises, Germain Turpin a tiré plusieurs leçons concernant la mise en œuvre d'une telle pratique. Considérant la formule gagnante, il en a défini les lignes de conduite. Appliquées à chaque nouvel essaimage, elles représentent, selon lui, les conditions de succès d'une telle stratégie de croissance.

Lors de la création d'une essaimée, selon ses dires, l'entrepreneur joue un rôle important. Il en influence beaucoup la réussite. Pilier de la nouvelle organisation, il doit être prêt à y investir temps et énergie. C'est pourquoi Germain Turpin insiste sur la nécessité d'avoir confiance en l'individu, autant dans ses capacités que dans ses compétences. Il suggère d'établir une relation d'affaires uniquement avec une personne détenant une bonne expérience dans le domaine. Il conseille aussi de connaître personnellement l'entrepreneur avant d'engager toute relation d'affaires sérieuse.

En plus des compétences, l'attitude de l'entrepreneur est une condition déterminante d'un essaimage réussi. L'intégrité, l'honnêteté, l'acharnement, le dévouement et la détermination constituent, selon Germain Turpin, les qualités souhaitables.

En plus des compétences, l'attitude de l'entrepreneur est importante. L'intégrité, l'honnêteté, l'acharnement, le dévouement et la détermination constituent, selon Germain Turpin, les qualités souhaitables. L'entrepreneur doit vouloir réussir à tout prix et par conséquent, y investir les énergies et le temps requis tel qu'il l'a fait lui-même lors du démarrage de Produits forestiers Turpin. En effet, durant les six premiers mois, il travaillait sept jours par semaine.

Si l'essaimante constitue un des partenaires d'affaires, comme c'est le cas chez Produits forestiers Turpin, une confiance mutuelle entre les deux entrepreneurs est essentielle pour la survie de la nouvelle association. Afin de faciliter cette relation, Germain Turpin conseille d'ailleurs de la clarifier dès le départ en officialisant les ententes par écrit. L'essaimante doit ainsi spécifier tous les détails et la durée de son engagement. Monsieur Turpin suggère d'éviter les ententes verbales afin de limiter les discussions inutiles, la perte de temps et les conflits éventuels. Puisque les besoins de l'essaimée évoluent au cours des mois, il conseille de réviser régulièrement les ententes et de les modifier, si nécessaire, afin que les deux parties soient satisfaites de leur association. Lorsqu'il évalue sa propre expérience, il est satisfait de ses relations avec ses essaimées :

« J'ai une bonne relation avec eux. Tout le monde est heureux. Ces trois entrepreneurs sont devenus de bons amis. Nous avons toujours réussi à nous entendre. Nos désaccords sont réglés à l'amiable. Nous avons une bonne communication. »

Afin de favoriser le dévouement de l'entrepreneur, Germain Turpin considère que ce dernier doit nécessairement être engagé sur le plan financier. En devenant un partenaire d'affaires important (à pourcentage élevé), il est récompensé pour les efforts investis. Cela encourage à travailler encore plus fort. Il est ainsi motivé à trouver des moyens de réduire les coûts. Cette formule a été utilisée dans les trois cas d'essaimage de Produits forestiers Turpin et a entraîné des résultats intéressants :

« Si elles n'avaient pas été partenaires financiers, les trois entreprises n'en seraient pas au stade actuel. Michel, Yvan et Louis n'auraient pas investi autant de temps et d'énergie. Ils travaillent fort mais ils en récoltent les bénéfices. »

Si l'essaimante constitue un des partenaires d'affaires, comme c'est le cas chez Produits forestiers Turpin, une confiance mutuelle entre les deux entrepreneurs est essentielle pour la survie de la nouvelle association.

Les impacts de l'essaimage sur la croissance de Produits forestiers Turpin

« Lorsque ton organisation a atteint un chiffre d'affaires de plus de 30 millions de dollars, il n'est pas possible de croître sans essaimage. » Voici la première affirmation de Germain Turpin sur les bienfaits de l'essaimage. Il s'agit selon lui d'une pratique qui procure la flexibilité requise pour être concurrentiel sur le marché mondial. Ce dernier ne regrette en rien ses associations. Ces trois entreprises satellites font qu'il est plus concurrentiel parce qu'en lui permettant de se concentrer davantage sur les activités de sciage, elles lui donnent accès à de meilleurs coûts d'approvisionnement. Ces unités d'affaires ne sont pas syndiquées et permettent ainsi à leurs dirigeants de sauver du temps en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines. Étant donné leur engagement financier, les entrepreneurs des entreprises essaimées recherchent constamment des moyens d'améliorer leurs opérations. Les coûts de production sont inférieurs à ce qu'ils seraient si ces opérations étaient réalisées à l'intérieur d'une seule même grande entreprise. Et la qualité des produits et des services offerts est supérieure à ce qu'elle serait dans un contexte de grande entreprise.

Cette formule procure également un pouvoir de négociation accru auprès des autres fournisseurs. Exploitation forestière Nations constitue un bel exemple de cet avantage. En effet, ses coûts d'exploitation constituent un point de référence lors des négociations du prix d'achat du bois avec d'autres entrepreneurs indépendants. Produits forestiers Turpin peut ainsi obtenir de meilleurs prix et économiser plusieurs centaines de milliers de dollars par année dans l'exploitation forestière, diminuant ainsi les coûts et le prix de son produit final, le bois de sciage.

En restant éloigné de la gestion quotidienne des entreprises essaimées, Germain Turpin voit sa propre gestion simplifiée. En effet, en étant sur le terrain, les entrepreneurs peuvent s'attaquer plus rapidement aux divers problèmes. Finalement, l'essaimage a entraîné des répercussions intéressantes sur l'image de Produits forestiers Turpin.

Par le biais des entreprises essaimées, Produits forestiers Turpin a favorisé la création de nombreux emplois dans une région où ils se font rares. Sensible à cette dimension, le gouvernement québécois et les institutions financières considèrent Produits forestiers Turpin comme une entreprise prospère et à l'avant-garde dans le secteur du sciage du bois de feuillus. Convaincu de la valeur supérieure de son modèle de stratégie de croissance, Germain Turpin encourage les entreprises à réaliser de l'essaimage. D'ailleurs, il prépare actuellement un quatrième essaimage, et ce ne sera sans doute pas le dernier.

L'homme et son entreprise

À l'âge de 45 ans, Germain Turpin, père de trois enfants, achète l'usine de sciage de Thurso, fermée depuis 14 mois et dont il était le directeur. Soutenu par son épouse, qui est aussi son adjointe administrative, et en y investissant toutes ses ressources et son énergie, il s'engage à relever le défi. Déterminé et confiant en son destin et en sa réussite, il s'accroche à ce rêve qui consiste à développer un centre forestier. Muni d'une excellente expérience et d'une expertise poussée en plus d'une intuition bien aiguisée, il réussit un projet ambitieux dans un contexte où les conditions n'étaient pas des plus favorables. Toujours en croissance, Produits forestiers Turpin représente, neuf ans plus tard, une belle réalisation.

Technicien forestier de formation de l'école de Duchesnay située près de Québec, Germain Turpin a travaillé pendant plus de 26 ans pour Les Industries James Maclaren. Il a débuté comme mesureur en 1965, il n'a cessé de progresser tout au long de sa carrière : il fut contremaître, chef mesureur, chef de service en 1980, surintendant en 1984 et finalement, directeur de l'usine de sciage en 1987. Proche de Bruce Little, président, Germain Turpin est considéré comme le « fils corporatif ». Son ancien patron a représenté et représente encore aux yeux de Germain Turpin un modèle à suivre.

Comme il a le souci de se perfectionner davantage en gestion, il entreprend différents cours dans ses temps libres, les soirs et les fins de semaine. Il suit des cours d'appoint en gestion des ressources humaines au cégep, puis il obtient un certificat en administration de l'Université du Québec.

Passionné par son travail, Germain Turpin est dévoué à son organisation. D'ailleurs, il travaille en moyenne

70 heures par semaine. Désirant poursuivre sa croissance, il innove à plusieurs niveaux. Il réfléchit constamment à de nouvelles approches pour améliorer les opérations et réduire les coûts. Il n'hésite pas à investir des sommes importantes dans l'amélioration de ses infrastructures.

Germain Turpin est aussi engagé socialement. En 1998, il a d'ailleurs occupé le poste de président de la campagne annuelle de Centraide Outaouais. Grâce à son dévouement, il a recueilli, avec l'aide de son équipe, plus de deux millions de dollars. Reconnu pour sa contribution sociale, il a été nommé la personnalité du mois d'avril 1999 par la Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais.

Profil actuel de Produits forestiers Turpin

Spécialisée dans le sciage de bois de feuillus, Produits forestiers Turpin offre un vaste choix de bois de feuillus durs (érable, merisier, bouleau, frêne, chêne rouge, cerisier et tilleul). Ses produits sont utilisés pour la fabrication de parquets, de meubles, de boiseries et de palettes. L'entreprise vend 60 % de sa production aux États-Unis. Le Québec et l'Ontario constituent ses autres marchés.

En vertu de deux contrats d'aménagement et d'approvisionnement forestiers avec le gouvernement québécois, qui lui donnent des droits de coupe pour une période de 25 ans, les terrains publics de la région de l'Outaouais représentent une de leurs principales sources de bois de feuillus, la matière première. Produits forestiers Turpin possède aussi des terrains privés de bois. Devant répondre à une grande demande, Produits forestiers Turpin doit aussi avoir recours aux producteurs indépendants, lesquels constituent leur dernière source d'approvisionnement.

Afin d'assurer sa croissance, Produits forestiers Turpin a acquis des scieries situées dans la région de Thurso. Par la propriété de terrains privés ou de droits de coupe sur des terrains publics, ces nouvelles usines assurent un plus grand bassin d'approvisionnement. En 1995, Produits forestiers Turpin a ainsi acheté l'usine de sciage de Papineauville regroupant 15 employés, et le 11 août 2000, l'usine de La Minerve, située dans la région de Lanaudière.

Hautement réputé dans l'industrie forestière, Germain Turpin souhaite que Produits forestiers Turpin devienne « le chef de file en transformation de feuillus nobles, par le développement de son potentiel humain et l'utilisation de technologies de pointe. L'entreprise vise à répondre aux exigences de la qualité de sa clientèle par l'amélioration

continue des procédés de transformation en respectant le concept de foresterie durable et en regroupant un personnel motivé⁴». D'ailleurs, la devise de l'entreprise stipule ce souci de la protection environnementale : « Nous jardinons la forêt de nos enfants. »

Soucieuse de se démarquer de la concurrence par la qualité de ses produits, Produits forestiers Turpin modernise régulièrement ses équipements de production. Depuis sa création, en 1992, elle a investi plus de 19 millions de dollars dans l'amélioration de ses infrastructures et opérations. En 1997, en collaboration avec la Banque de développement du Canada, Produits forestiers Turpin implante la norme ISO 9002. En 1998, l'entreprise réalise sa plus importante transformation. Elle annexe une deuxième usine de sciage à celle de Thurso, opération nécessitant un investissement de huit millions de dollars. Cette dernière se spécialise dans la coupe de billons, planches de bois de quatre à huit pieds, un format différent de celui trouvé habituellement sur le marché. Cette innovation permet à Produits forestiers Turpin de récupérer la pâte de papier inutilisée. Elle constitue d'ailleurs la première usine de bois courts au Québec.

Les prochains défis

La relève : une préoccupation à moyen terme

Germain Turpin songe déjà à planifier sa retraite, qu'il prévoit prendre dans environ cinq ans. Souhaitant que l'entreprise demeure au sein de la famille, il aimerait que son fils aîné, Garry, lui succède. Au début de la vingtaine, ce dernier étudie en génie électrique à l'École Polytechnique affiliée à l'Université de Montréal.

Germain Turpin envisage de vendre Produits forestiers Turpin si son fils ne lui succède pas. En l'occurrence, les frères Riopel se départiraient également de leur organisation. Appréciant leur relation avec Germain Turpin, ces derniers ne désirent pas amorcer une nouvelle association avec un inconnu.

La poursuite de la croissance

En plus de préparer un quatrième essaimage, Germain Turpin souhaite investir davantage dans les infrastructures au cours des prochaines années. Il prévoit acheter de nouveaux séchoirs d'une valeur d'un million de dollars et une bouilloire de 1,5 million de dollars pour produire de la vapeur. Il veut aussi améliorer l'usine de billots en y ajoutant dix employés, ce qui nécessitera également un investissement d'un million de dollars.

Finalement, il souhaite acheter des territoires privés de bois. Enjeu majeur des prochaines années au Québec, l'approvisionnement représente une des principales préoccupations du président. En effet, puisque le nombre de fabricants de planchers de bois augmente et que le bois de feuillus diminue, ceux qui ne possèdent pas de terrains privés et de droits de coupe trouveront les temps difficiles. La concurrence s'est également étoffée depuis trois ans. En effet, avec la mondialisation, les pays européens deviennent des concurrents importants, surtout que certains d'entre eux, tels la Russie et la Pologne, possèdent des forêts qui n'ont jamais été exploitées. Produits forestiers Turpin doit ainsi faire face à ces nouveaux joueurs et continuer à se distinguer par ses innovations, la qualité de ses produits et des prix compétitifs. ■

Notes et références

- 1 La rédaction de ce cas a été faite dans le cadre d'un projet de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter sur l'essaimage d'entreprises. Les partenaires financiers sont la Fondation de l'entrepreneurship, le ministère de l'Industrie et du Commerce, Développement économique Canada et Accès Entrepreneur Plus.
- 2 Ce cas est reproduit avec l'autorisation du Centre de cas de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- 3 Dans le cadre du même projet, un cas a également été rédigé explicitant la création de Renyco.
- 4 Tel que cité sur le site Web de l'entreprise : www.pfturpin.com

Organisation par les processus et compétitivité: le cas des entreprises tunisiennes

Samia Zouaoui¹
Université de Tunis El Manar

Après l'assurance qualité et le « *total quality management* », l'organisation par les processus constitue une évolution dans la recherche de la qualité. La littérature récente suggère que cette innovation représente un moyen efficace pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Il s'agit d'un mode d'organisation flexible qui encourage l'innovation et l'initiative, favorise la responsabilisation des acteurs internes et permet une meilleure adaptation aux exigences des clients externes. La recherche de plus de synergie entre les différentes compétences, d'une minimisation des coûts des activités et d'une qualité qui satisfait les clients implique le regroupement des tâches par activité. Il faut aussi que prédomine une logique de coopération où le plus important n'est pas l'exercice de l'autorité, mais la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est très important, de nos jours, d'amener les employés à avoir une vision globale pour mieux comprendre leur propre rôle².

La recherche de la qualité ne se limite pas à des procédures, des techniques et des règles. Elle implique le dépassement du niveau opérationnel pour atteindre les niveaux organisationnel et managérial. Après la mise en place des procédures et des règles capables de garantir la qualité du produit, l'organisation par les processus avec un système de management participatif constitue une évolution dans la logique du système qualité. Le choix de ce mode d'organisation doit relever d'une approche volontariste. Les entreprises qui aspirent à améliorer la compétitivité organisent leurs activités sur la base de la valeur à créer³.

Samia Zouaoui examine le rôle des approches managériales axées sur l'assurance qualité et l'organisation par les processus dans la recherche de compétitivité. Les résultats de cette étude suggèrent que l'assurance qualité est une démarche à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts au sein des entreprises tunisiennes.

La démarche qualité fait son entrée dans les entreprises tunisiennes et progresse avec l'ouverture accrue des marchés. Mais pour satisfaire les clients tout en faisant mieux que les concurrents, il est légitime, d'une part, de se demander dans quelle mesure l'assurance qualité adoptée par les entreprises est suffisante pour la réalisation de l'objectif de compétitivité et, d'autre part, de voir comment la réingénierie des processus pourrait contribuer à cette démarche. Cet article expose ainsi les fondements de l'assurance qualité et de l'organisation par les processus. Nous présentons ensuite quelques résultats empiriques obtenus à l'aide d'une enquête menée par questionnaires administrés auprès d'entreprises tunisiennes en vue de mettre en relief l'impact de ces innovations sur la compétitivité⁴.

Assurance qualité et compétitivité

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises⁵. Cependant, pour acquérir une position sur le marché, qu'il s'agisse d'une position de maintien, de leader ou de développement, l'entreprise doit parvenir à acquérir un avantage concurrentiel durable. Celui-ci peut être obtenu à travers la création de valeur.

Trois stratégies permettent l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans chacune d'elles, la dimension qualité occupe une place importante. Le tableau 1 montre la

Tableau 1. Stratégies compétitives et qualité

Stratégie compétitive	Aspect de la qualité recherché	Objectif visé par l'amélioration de la qualité
Domination par les coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité des produits et des procédés • Recherche d'innovation des procédés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du produit pour un meilleur positionnement face à la concurrence • Recherche d'innovation de produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la fidélité de la clientèle • Augmentation de la marge unitaire par augmentation du prix de vente
Focalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de conformité • Conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénétration de segments rentables • Accroissement de la fidélité de la clientèle

relation entre la qualité et les stratégies de base telles que la domination par les coûts, la différenciation et la localisation⁶.

En premier lieu, l'entreprise peut s'imposer sur le marché par la réduction des coûts. Grâce à une démarche qualité, qui assure la conformité des produits et des procédures à certaines normes et l'innovation des procédés, elle parvient à les minimiser. L'entreprise peut aussi se différencier de ses concurrents en innovant en ce qui a trait aux caractéristiques de ses produits. La différenciation à travers la qualité permettra d'accroître la fidélité de la clientèle et de vendre à un prix qui assure une augmentation de la marge unitaire. Les clients accepteraient de payer cette marge suite au surplus de valeur offert par l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La compétitivité signifie l'acquisition d'une position dominante sur le marché. Il s'agit d'un ensemble de capacités permettant à l'entreprise soit d'accéder à un champ concurrentiel, soit de conserver ou d'améliorer sa position sur le marché en employant les stratégies requises.

Enfin, dans le cadre d'une stratégie de focalisation, la démarche qualité permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel. Elle assure la conformité des produits et des procédés aux normes requises par les clients, une innovation au niveau de la conception du produit, une pénétration des segments rentables et l'accroissement de la fidélité de la clientèle.

La compétitivité requiert, de la part des entreprises, la possession des moyens et des compétences qui leur permettent, comme l'illustre la figure 1, la réalisation de trois objectifs : la qualité, la satisfaction des clients et la création de valeur.

Figure 1. Les variables de base de la compétitivité



Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables. À partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à acquérir ces compétences⁷.

Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables.

Le renforcement de la compétitivité suppose également une attention centrée davantage sur la qualité et la satisfaction des clients. À cette fin, l'assurance de la qualité s'avère un outil capital permettant à l'entreprise de réaliser ses activités productives conformément à des procédures préétablies. Elle est devenue utile depuis le passage de l'ère où prévalait confiance et réputation à celle de la mondialisation et l'internationalisation des marchés, où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits et de son organisation⁸.

Pour mieux atteindre l'objectif d'information et instaurer la confiance des clients quant à la qualité des produits et des pratiques internes de l'entreprise, l'assurance de la qualité a été formalisée à travers l'établissement de principes définis, transcrits dans une norme destinée à une utilisation internationale⁹.

La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées.

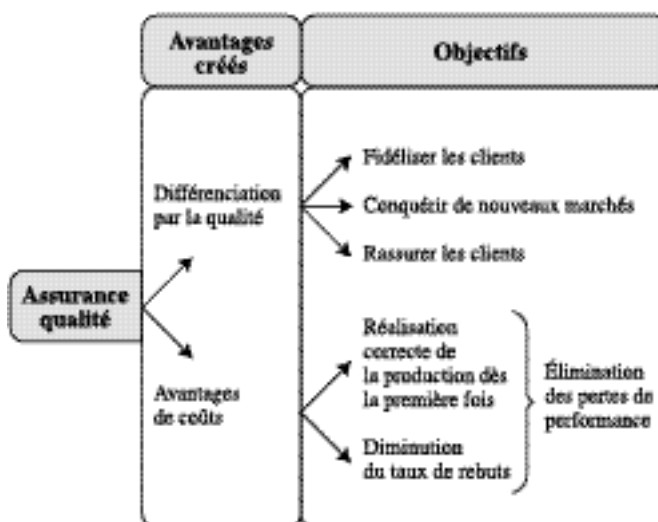
La certification de conformité aux normes est le moyen par lequel l'entreprise prouve à ses clients qu'elle est en mesure de concevoir, fabriquer et livrer des produits conformes aux normes exigées. Fournir la preuve de la qualité de ses produits est aujourd'hui devenu un préalable nécessaire à la vente. L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages tels que la fidélisation des clients, la conquête de nouveaux marchés, l'élimination des pertes de performance des coûts de non-qualité.

L'assurance de la qualité apparaît comme une arme stratégique à la disposition des entreprises dans le jeu de la concurrence. En visant l'atteinte d'objectifs ciblés, elle est à l'origine de nombreux avantages.

En tant que démarche structurée, l'assurance qualité débouche sur une rationalisation des processus de production grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cependant, il est opportun de noter que les gains de performance relèvent d'un savoir-faire

spécifique pouvant être imitable à partir du moment où plusieurs autres entreprises concurrentes seront certifiées. L'application de procédures formalisées et le respect des normes de conformité débouchent ainsi sur un avantage provisoire en matière de coût et de qualité, tel que l'indique la figure 2.

Figure 2. Les objectifs de l'assurance qualité



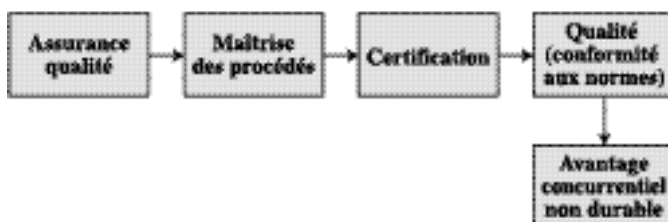
De plus, l'assurance qualité peut déboucher sur une formalisation excessive des méthodes de fonctionnement et risque d'imposer aux employés une standardisation des procédés opératoires. En misant davantage sur l'ordre que sur la création, elle serait donc une source de rigidité empêchant l'utilisation moins contraignante de l'esprit inventif des salariés et de leurs capacités d'adaptation et d'innovation¹⁰. En bref, l'assurance qualité est une démarche comportant des gains réels mais pas exempte d'inconvénients. Sur ce point, le tableau 2 met en relief les avantages et les limites d'une telle pratique. Il est ainsi justifié de croire que l'assurance qualité est une condition nécessaire mais insuffisante pour améliorer durablement la compétitivité.

Tel que présenté à la figure 3, l'assurance qualité procure un avantage provisoire grâce à la maîtrise des procédés au niveau des unités opérationnelles. Cet avantage disparaîtra à partir du moment où plusieurs entreprises concurrentes seront certifiées et donc auront les mêmes atouts. Une approche de gestion par les processus favorisant la création de valeur et l'amélioration continue s'impose dans un contexte de mondialisation. Il convient dans ces conditions d'exposer les fondements de l'organisation par les processus.

Tableau 2. Apports et limites de l'assurance qualité

Apports de l'assurance qualité	Limites de l'assurance qualité
<ul style="list-style-type: none"> • Réduit les coûts • Permet de conquérir de nouveaux marchés • Rassure les clients • Fidélise les clients • Réduit les pertes de performance : <ul style="list-style-type: none"> - Réduction du taux de rebuts - Réalisation correcte des opérations dès la première fois 	<ul style="list-style-type: none"> • Combat des pertes de performance limité aux unités opérationnelles • Démarche basée sur des compétences imitables non spécifiques • Assure la maîtrise des procédés et non leur amélioration • Privilégie l'ordre à la création • Se base sur la formalisation • Description statique et à priori des modes d'organisation et des procédures • Ne favorise pas la flexibilité et l'autonomie

Figure 3. Assurance qualité et avantage concurrentiel



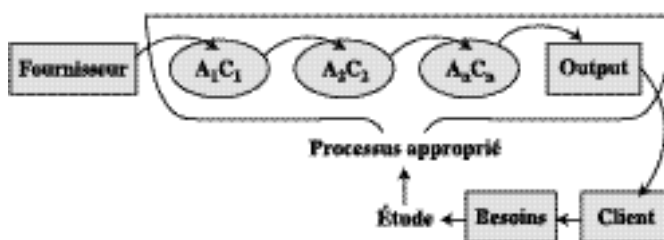
Organisation par les processus et création de valeur

L'assurance qualité rassure le client sur l'existence d'un système qualité efficace, mais ne lui garantit pas une qualité particulière du produit et ne procure pas à l'entreprise un avantage durable. La compétitivité requiert donc la recherche d'une approche plus efficace en matière de création de valeur. Sur ce point, l'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire. Il s'agit de trouver comment faire pour obtenir la valeur ajoutée en mesure de répondre aux attentes du client en se distinguant par rapport aux concurrents.

L'organisation par les processus consiste à partir de l'analyse du besoin du client et du prix qu'il est prêt à payer et de s'organiser par la suite pour les satisfaire.

Cette approche accorde une attention capitale à la notion de processus dans le but d'optimiser la valeur ajoutée des activités de travail. Un processus représente une chaîne d'activités dont la finalité est de produire un bien ou un service destiné à un client interne ou externe¹¹. La figure 4 illustre une configuration d'un processus comportant une série d'activités organisées en fonction de la réponse aux besoins du client.

Figure 4. Le fonctionnement d'un processus

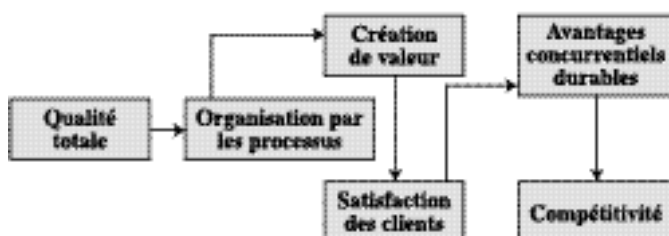


Les activités formant le processus sont choisies en fonction de la valeur que chacune apportera pour l'élaboration du produit. De même, chaque individu représentant une ou plusieurs compétences est affecté en fonction de la valeur ajoutée qu'il est en mesure de fournir dans le cadre de l'activité qu'il est chargé de réaliser. Dans le but d'optimiser la valeur ou encore les avantages perceptibles par le client (livraison à temps, conseil approprié, services personnalisés, etc.), l'organisation par les processus implique un apprentissage permanent qui développera des compétences collectives spécifiques à l'entreprise. Elle s'avère ainsi un cadre approprié pour cultiver l'impli-

cation des employés et l'acquisition de nouvelles compétences par le croisement des connaissances, la confrontation des points de vue et des expériences et la résolution systématique des problèmes¹². Dans le cadre d'une démarche de management par processus intégrant l'amélioration continue, les modes de pensée et d'action sont basés sur les processus où le progrès est l'affaire de tous. Chaque employé assume alors une double fonction dans le cadre de son travail : réaliser le travail normalisé et œuvrer pour son amélioration. Les ressources et leur mode d'utilisation sont analysés dans le cadre des activités. Les ressources sont valorisées à travers la manière dont elles sont utilisées dans le cadre de l'exercice des différentes activités composant les différents processus. L'accent sera mis sur les objectifs et les processus qui permettent de les réaliser. Lorsque les objectifs changent, les processus changent. Le savoir-faire collectif continuellement amélioré, à travers l'enchaînement des activités en processus, rend spécifiques et inimitables les compétences génératrices d'avantages concurrentiels durables pour l'entreprise.

Face à la turbulence et la complexité de l'environnement, le fonctionnement de l'entreprise se réorganise sur la base de processus en éliminant les frontières entre les fonctions, en favorisant l'échange et la coordination des savoir-faire. Le processus devient le lien d'un apprentissage organisationnel permettant à l'entreprise de développer sa capacité d'adaptation aux exigences changeantes des clients et d'améliorer sa compétitivité (figure 5)¹³.

Figure 5. Organisation par les processus, création de valeur et compétitivité



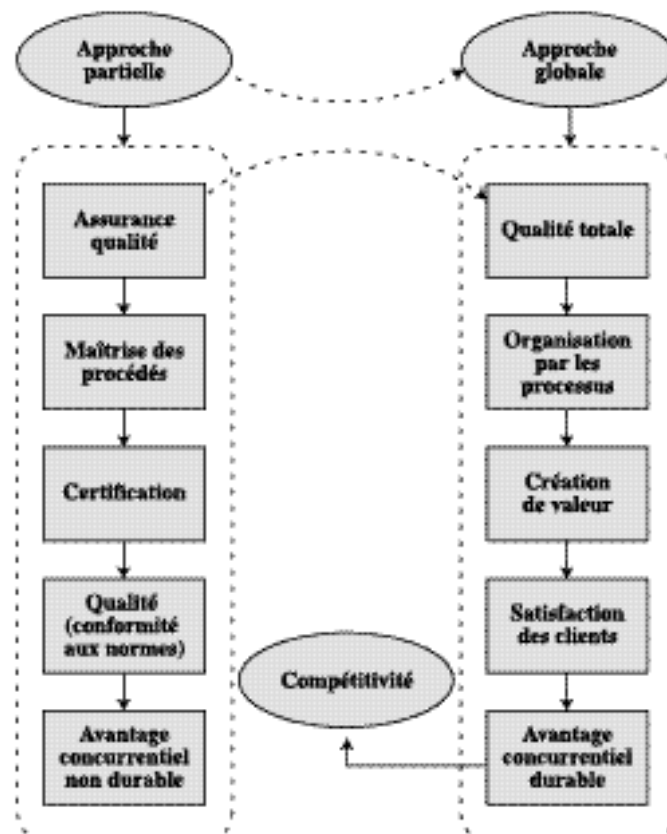
Ce mode d'organisation de l'entreprise sur la base de processus suppose un système de valeurs, de réflexion et de comportement ouvrier approprié et compatible avec la maximisation de la valeur ajoutée. La conviction et l'engagement des employés à raisonner et agir en fonction de la création de valeur sont indispensables. Chaque employé, quelle que soit son intervention, doit considérer qu'il a un rôle à jouer et qu'il a la responsabilité de réaliser un travail à la hauteur des attentes de son client.

Le rôle de chaque employé dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients.

Le rôle de chaque employé n'est plus l'exécution des ordres ou la réalisation d'un travail selon certaines normes prédéfinies. Il dépasse les dimensions exécution, continuité et conformité aux normes pour inclure les dimensions innovation, amélioration de qualité, création de valeur et satisfaction des clients. L'engagement des employés apparaît donc comme une nécessité¹⁴; l'entreprise doit adopter un management propice au développement du sentiment de confiance des salariés.

L'application des principes de la qualité totale complétée par une organisation par les processus permet ainsi à l'entreprise de créer davantage de valeur ajoutée et de mieux satisfaire ses clients (figure 6).

Figure 6. Organisation par les processus, assurance qualité et compétitivité des entreprises



Diffusion et impact de la gestion de la qualité et de l'organisation par les processus

L'analyse des données obtenues par l'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes indique que la pratique de la qualité totale connaît une diffusion, mais peu élevée. En effet, l'implication du personnel dans la recherche de la satisfaction des clients et leur engagement à l'optimisation de la valeur ajoutée se développent dans certaines entreprises, soit 8 % de l'échantillon. Ce nouveau comportement adopté par les employés provient du style de gestion mis en œuvre par les directions. Selon les dirigeants de ces entreprises, le sentiment d'appartenance des employés et leur engagement dans la réalisation des objectifs stratégiques sont le résultat d'un système de management plus attentif à l'importance du capital humain, à la formation continue et à la motivation du personnel.

L'enquête démontre également que l'implantation d'une démarche plus globale visant l'amélioration continue et la révision systématique du système qualité a été possible dans environ 17 % des entreprises étudiées. Cependant, les responsables ont signalé que le processus s'est avéré long et lent vu les exigences de formation et d'adaptation des employés aux nouveaux modes de fonctionnement et de raisonnement. L'étude suggère aussi que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité. Les employés accordent plus de vigilance aux détails dans la fabrication, le contrôle des produits et la préparation des fiches de vérification.

L'étude suggère que la certification aux normes de qualité a engendré dans toutes les entreprises auprès desquelles l'enquête a été menée une sensibilisation accrue du personnel aux exigences des systèmes d'assurance qualité.

Au-delà de la sensibilisation du personnel, la certification a été à l'origine d'avantages substantiels multiples :

- la diminution des coûts de non-qualité, qu'il s'agisse des coûts internes ou des coûts externes;
- la diminution du taux de rejet à travers la sensibilisation du personnel au principe de base à respecter, qui consiste à éviter la défaillance en amont pour ne pas avoir un produit défectueux en aval ;

- une meilleure maîtrise des fonctions de base (achat, fabrication, vente, etc.) ;
- un contrôle qualitatif meilleur à la réception des matières premières ;
- un contrôle systématique des produits finis ;
- une identification plus aisée de l'origine de la défaillance ;
- la baisse des réclamations des clients.

La satisfaction des clients, la création de valeur et l'amélioration de la qualité n'ont pas été citées parmi les effets de la certification. Celle-ci a seulement mieux formalisé les procédures, a minimisé les coûts de non-qualité et a favorisé les ventes. Malgré les gains que la certification procure en matière de normalisation des procédures de travail, de réduction des coûts de la non-qualité et d'augmentation des ventes, les dirigeants reconnaissent que la certification ne constitue qu'un ensemble de verrouillages qui sert de plate-forme pour améliorer les performances. Elle est peu suffisante pour renforcer durablement le marché et la compétitivité.

Quant à l'organisation par les processus, les résultats de l'enquête portent à croire que cette innovation pourrait être mise en œuvre sur la base d'une philosophie de management moins autoritaire accordant davantage de confiance et de responsabilisation aux employés. L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

L'attitude favorable à l'implantation de la réingénierie des processus s'avère plus forte chez les jeunes dirigeants ou chez les dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs de pointe nécessitant des ressources humaines compétentes avec un degré de qualification élevé.

Enfin, il est opportun de noter que la mise en application des principes de l'organisation par les processus comporte des risques et des résistances aux changements.

L'aplatissement des structures hiérarchiques, le fonctionnement suivant la règle client-fournisseur suscitent des craintes tant auprès des employés que des managers. C'est seulement lorsque ces risques seront surmontés grâce à une gestion appropriée des changements sur la base d'un respect mutuel et d'une confiance réciproque en milieu du travail que les innovations déboucheront sur les avantages concurrentiels escomptés.

Conclusion

Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'évolution rapide des technologies, l'organisation par les processus accompagnée d'une démarche d'amélioration de la qualité est de plus en plus considérée comme une source d'avantages concurrentiels durables.

Les entreprises tunisiennes expérimentent des réformes et des pratiques innovatrices quel que soit le secteur économique dans lequel elles opèrent. En effet, le marché national se complexifie suite au développement de la concurrence étrangère. En plus de son exiguïté, il est devenu incertain et dynamique. Relever le défi de la compétitivité dans le cadre de ce contexte devient difficile pour les entreprises tunisiennes qui œuvraient auparavant dans le cadre d'un marché protégé. Pour faire face à un marché devenu plus ouvert et hautement concurrentiel, plusieurs entreprises tunisiennes ont eu recours à la mise en place d'un système assurance qualité. Ce choix leur a procuré plus de vigilance de la part des employés dans l'exercice des opérations et l'application des procédures. Il a engendré aussi une baisse des coûts de non-qualité et une diminution du taux de rejet.

Les données de l'enquête suggèrent que l'assurance qualité est une démarche ayant des retombées positives pour les entreprises tunisiennes. Elle est à l'origine d'une sensibilisation des employés et d'une réduction substantielle des coûts de la non-qualité. Selon cette étude, les jeunes dirigeants et les managers d'entreprises opérant dans les secteurs de pointe sont plus enclins et sensibles aux démarches de réingénierie des processus dans le contexte tunisien. Enfin, il convient de noter que la mise en œuvre de telles pratiques pourrait être renforcée à moyen et à long termes par des activités de formation des managers et une sensibilisation accrue du personnel. ■

Notes et références

- 1 Samia Zouaoui détient un doctorat en sciences de la gestion. Elle enseigne à l'Université de Tunis El Manar.
- 2 HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). *Le Reengineering*, Dunod, Paris; LARRASQUET, J.-M. (1999). *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, Paris; LORINO, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris; PRAHALAD, C. K. (1999). «Aucune monarchie n'a jamais fomenté sa propre révolution», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Maxima, Paris.
- 3 LORINO, P. (1995). «Le déploiement de la valeur par les processus», *Revue française de gestion*, n° 104, juin-juillet-août.
- 4 Les détails méthodologiques peuvent être obtenus sur demande adressée à l'auteur.
- 5 MARTINET, A.-C. (1981). «Coûts industriels et entreprise compétitive», *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n° 4, décembre; PORTER, M. (1986). *Avantage concurrentiel*, Inter-édition, Paris.
- 6 COLLIGNON, E. et M. WISSLER (1988). *Qualité et compétitivité des entreprises*, Economica, Paris.
- 7 BARNEY, J. B. (1991). «Firm Resources and Sustained competitive advantage», *Journal of management*, vol 17, n° 1.
- 8 PONTIER, M. (1996). «La certification, outil de modernité normative», *Recueil Dalloz*, 41^e Cahier.
- 9 SMANS, P. and G. V. ELST (1997). *Qualité assurée*, AFNOR, Paris; JAMBART, C. (1995). «L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique», Economica, Paris; LORINO, P. et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). «Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n° 4, septembre-octobre.
- 10 JAMBART, C. (1995). «L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique», Economica, Paris; LORINO, P. et J.-C. TARONDEAU (1998). «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue française de gestion*, janvier-février; TARONDEAU, J.-C., A. JOLIBERT et J.-M. CHOFFRAY (1994). «Le management à l'aube du XXI^e siècle», *Revue française de gestion*, n° 4, septembre-octobre.
- 11 HAMMER, M. et J. CHAMPY (1993). Dunod, Paris.
- 12 MÉTAIS, E. et B. MOINGEON (2001). «Management de l'innovation: le learning mix», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
- 13 BOURGEON, L. et J.-C. TARONDEAU (2000). «L'apprentissage dans les organisations transversales: le cas de l'organisation des projets de R&D», dans B. Quelin et J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.
- 14 HANDY, C. (1999). «Ce qui fait la différence, c'est l'engagement...», dans P. Coureil et J. Kurtzman, *Quelle entreprise demain?*, Éditions Maxima, Paris.



555, boul. Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
CANADA
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/~cee-uqac

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage Université du Québec à Chicoutimi

Le CEE-UQAC promeut l'esprit entrepreneurial et la création d'entreprises auprès de toute la communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait également la promotion et le support aux activités entrepreneuriales de développement au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Promotion et sensibilisation à l'entrepreneurship

Midi-conférences
Concours idée d'affaires
Stands d'information sur l'entrepreneurship

Formation et encadrement en création et démarrage d'entreprises

Ateliers sur le plan d'affaires
Concours de création et démarrage d'entreprises
Services de gestion conseils

Développement des activités de recherche et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneurship

Stages internationaux

Programme de stages technologiques

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

 **La Fondation de
l'Université du Québec à Chicoutimi**

 **Développement
économique Canada
Canada**

**Canada Economic
Development**

 **le Réseau des universités et des collèges
Université du Québec à Chicoutimi**

Pourquoi promouvoir le développement des régions périphériques et intermédiaires ?

Bernard Vachon
Université du Québec à Montréal

Ce texte constitue un extrait de la communication de Bernard Vachon présentée dans le cadre d'un forum de discussion intitulé «Réussir ensemble le développement de nos collectivités». Ce forum de discussion a eu lieu en février dernier lors de la 19^e édition du colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship : Mentorat 2002 - Générations en action!

La fracture démographique, économique et sociale entre régions centrales et régions périphériques continue à se creuser. Malgré les efforts concertés de plusieurs milieux et des aides gouvernementales ciblées conduisant à des initiatives innovantes, l'avenir du «Québec des régions» demeure très préoccupant. L'adoption d'une politique globale et intégrée de développement des régions apparaît de plus en plus comme une étape incontournable dans cette lutte aux disparités régionales.

Interrogations de la logique néolibérale

Face aux difficultés économiques et sociales que traversent les régions périphériques et intermédiaires, la logique marchande de l'idéologie néolibérale s'interroge en ces termes :

- Pourquoi résister au déclin économique et démographique des régions éloignées et intermédiaires ?
- Pourquoi ne pas s'accommoder à l'idée de régions désertées, vidées de leurs activités et de leurs populations, abandonnées aux grands espaces sauvages offerts aux citoyens comme lieux de récréation et de villégiature ?
- Pourquoi ne pas laisser les règles de l'économie organiser seules la mosaïque du peuplement et la distribution des activités de production ?
- Pourquoi ne pas aller dans le sens d'une concentration plus poussée de la population et des activités économiques sur les grandes zones métropolitaines

du Québec que sont Montréal, Québec, Trois-Rivières, Hull-Gatineau ?

- Pourquoi ne pas souscrire à l'idée que les régions qui survivront seront celles qui adhéreront pleinement aux conditions de la croissance industrielle et urbaine ?

La réponse d'un État responsable

Parce que les régions (éloignées et intermédiaires), incluant les territoires ruraux, procurent une contribution essentielle à l'organisation territoriale, à la production économique et culturelle et à la qualité de vie de la société globale. Les régions, composées de petites villes, de villages et de vastes espaces naturels :

- assurent une répartition spatiale plus équilibrée de la population et une occupation du territoire en dehors des agglomérations urbaines, évitant ainsi la surcharge des centres ;
- élargissent l'éventail des choix de modes de vie, de lieux de travail, de production, de décision et de détente ;
- favorisent, par l'activité agricole et d'autres formes d'occupation des sols, l'entretien des paysages et l'accès à l'environnement naturel ;
- assurent un certain niveau d'autosuffisance agro-alimentaire ;

- contribuent à préserver et à transmettre un système de valeurs différent ainsi qu'un patrimoine témoin d'une culture pour laquelle la société demeure attachée ;
- répondent à une volonté profonde d'une proportion importante de la population de vivre dans les collectivités régionales et rurales ;
- constituent des territoires d'accueil pour la nouvelle économie et des segments de population susceptibles de s'établir en dehors des régions centrales ;
- représentent une réserve d'éléments et de potentialités pour résoudre demain les crises des grandes agglomérations urbaines.

L'avenir des régions passe essentiellement par l'affirmation vigoureuse de leur utilité économique, sociale, culturelle et écologique. Il passe aussi par le respect de leur spécificité et de leur droit à la juste part des budgets et des aides gouvernementales.

C'est donc dans une véritable reconquête territoriale, démographique, économique et sociale que le développement régional doit s'engager. Pour relever ce défi, les régions doivent miser sur leur volonté et leur capacité d'agir, soit les capacités collectives et individuelles de développement, tout en bénéficiant de politiques nationales de soutien au développement régional.

L'avenir des régions passe essentiellement par l'affirmation vigoureuse de leur utilité économique, sociale, culturelle et écologique. Il passe aussi par le respect de leur spécificité et de leur droit à la juste part des budgets et des aides gouvernementales.

Pourquoi une politique de développement des régions ?

L'objectif fondamental à poursuivre : contribuer à la réduction des disparités économiques et sociales entre les régions.

Cette politique se donnera comme axes prioritaires :

- 1) l'amélioration de la compétitivité des économies régionales dans le but de stimuler la création d'emplois durables ;

- 2) la diversification des économies régionales par des efforts soutenus et des moyens appropriés en faveur d'activités de deuxième et de troisième transformation et le développement de la nouvelle économie incluant le télétravail. Ceci, tout en poursuivant et consolidant les politiques de mise en valeur des ressources naturelles (agriculture, forêt, mines, pêche) qui demeurent des composantes structurales des économies régionales ;
- 3) le renforcement de la cohésion sociale et de la situation de l'emploi en particulier par la valorisation des ressources humaines, première richesse des régions, dans le but de contrer l'exode des jeunes et le vieillissement prématuré des populations locales. Un territoire qui n'offre pas d'emplois ne peut retenir sa population.

L'objectif fondamental à poursuivre : contribuer à la réduction des disparités économiques et sociales entre les régions.

Une politique nationale de développement régional favorisera, à l'échelle de chaque région, la mise en place des conditions préalables aux investissements, c'est-à-dire la réunion des conditions qui confèrent un caractère d'attractivité aux territoires par rapport aux attentes et besoins des investisseurs potentiels, des travailleurs et des familles.

Ceci requiert une connaissance actualisée de la logique de localisation des entrepreneurs, et une bonne compréhension des tendances économiques et sociales de fond qui modifient les rapports de l'activité économique avec l'espace et qui créent de nouvelles opportunités de développement pour les régions, opportunités que les divers programmes et outils contenus dans la politique de développement régional permettront de saisir.

L'État ne crée pas le développement régional, il n'est pas entrepreneur, mais il doit contribuer à créer les conditions propices, c'est-à-dire matérielles, technologiques et humaines, aux investissements privés et ainsi lutter efficacement contre la fracture entre régions centrales et régions périphériques et intermédiaires.

Conditions préalables aux investissements

Plusieurs conditions doivent être réunies pour conférer à un territoire un caractère d'attractivité à l'égard des investissements. En voici quelques-unes :

-
- 1) un environnement favorable à un esprit d'entreprise ;
 - 2) une population active adaptée aux besoins de la concurrence;
 - 3) des services diversifiés et de qualité offerts aux entreprises et aux personnes (qualité des écoles et des services culturels et de loisirs, services sociaux et de santé, l'ensemble des services de proximité, soutien technique et financier aux entreprises, etc.);
 - 4) des aides en capital ;
 - 5) des infrastructures de transport et de communication adaptées aux besoins, incluant le transport fluvial et les télécommunications. On assurera notamment l'accès à Internet haute vitesse à l'ensemble des villes et villages ;
 - 6) les aspects qualitatifs et organisationnels (procédures) du support offert aux entreprises ainsi que l'environnement de la production en général (systèmes productifs locaux) ;
 - 7) des programmes de qualification de la main-d'œuvre ;
 - 8) une qualité de vie assurée par la richesse culturelle et patrimoniale, la mise en valeur de l'environnement bâti et la protection des milieux naturels ;
 - 9) l'attention et la place accordées aux jeunes dans les organismes consultatifs et de prise de décision (conseils municipaux, organismes de développement, clubs d'entrepreneurs, etc.).

Une question préalable

L'adoption d'une politique nationale de développement régional soulève une question préalable d'importance : comme société, souhaitons-nous assurer l'occupation dynamique de toutes les régions du Québec ? Sommes-nous prêts à consentir les efforts et les ressources nécessaires ? Il y a là un choix de société vis-à-vis duquel il faudra prendre position.

La nécessité de procéder à d'importants investissements publics en particulier en matière d'infrastructures, d'équipements et de services pourra requérir certaines modifications des dépenses publiques au profit des régions non centrales. Peut-on envisager promouvoir à cet égard la solidarité territoriale ?

Pour répondre à ces questions et à bien d'autres, la tenue d'États généraux sur l'avenir des régions est peut-être une avenue à considérer comme étape préparatoire à l'élaboration de la politique. ■

Politique nationale de la ruralité

Une vision d'avenir



Le monde rural : une force pour le Québec

- La ruralité, c'est plus de 1 000 villages et 1,6 million de personnes, hommes et femmes, qui occupent et mettent en valeur 80 % du territoire québécois et qui ont bâti des milieux de vie qui enrichissent le Québec tout entier.
- 395 000 emplois dans l'industrie bioalimentaire (12 % des emplois au Québec) ont une part importante de leurs assises dans le territoire rural et cette industrie est la plus créatrice d'emplois au Québec.
- 300 000 emplois dans les secteurs des ressources naturelles dépendent du territoire rural. La valeur ajoutée attribuable à la forêt, aux mines et à l'énergie atteignait 22,8 milliards de dollars en l'an 2000, soit 12 % de l'activité économique du Québec et 31 % des exportations.

Un engagement solidaire

- La Politique nationale de la ruralité du gouvernement du Québec reconnaît formellement le monde rural comme une partie essentielle et stratégique de la société et de l'identité québécoise.
- La Politique nationale de la ruralité s'appuie sur la Déclaration en faveur du monde rural signée par les partenaires de la ruralité, soit le gouvernement du Québec, la Fédération québécoise des municipalités (FQM), l'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ) et l'Association des régions du Québec (ARQ).

« Le gouvernement du Québec et ses partenaires reconnaissent officiellement l'importance de la ruralité et s'engagent de façon solidaire à travailler au renouveau, à la prospérité et à la pérennité des communautés rurales. »

Extrait de la Déclaration en faveur du monde rural
Le 6 décembre 2001

Le cyberproduit

William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Dans son article *Marketing on the Internet*, Pallab² mettait en avant le fait que le marketing se devait de s'adapter à ce médium révolutionnaire qu'est l'Internet. Bien que le marketing traditionnel ait encore de beaux jours devant lui, certains partisans du cybermarketing, cette intégration du marketing et de l'Internet, clament haut et fort «Le marketing classique est mort. Vive le marketing!». Nous croyons que le marketing est pérenne, mais le but de notre interrogation est de voir comment il s'articule avec l'Internet.

Pour cela, nous définirons le cybermarketing, terme relativement récent apparu au milieu des années 1990, et nous nous intéresserons plus particulièrement au *cybermarketing-mix*, c'est-à-dire à l'agencement des célèbres «4 P» du marketing et des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

À cet égard, nous considérerons Internet sous trois aspects: comme un moyen de communication – c'est sans doute l'aspect le plus souvent évoqué –, comme un moyen de distribution pour télécharger des logiciels ou de la musique, et également comme un moyen de paiement, notamment lors de l'achat en ligne.

Cet article est la première réflexion d'une série portant sur chacune des variables du marketing-mix que sont le produit, le prix, la distribution et la communication. Dans ce premier article, nous nous intéresserons précisément au produit pour saisir comment il s'intègre à l'Internet. Nous considérerons de façon sous-jacente ce que les puristes nomment le cinquième *P* du marketing-mix, à savoir la personnalisation du service³, qui consiste à garder un œil ouvert sur le client.

Notons finalement que notre approche se concentre uniquement dans une perspective de relation entreprise à

consommateur (B2C), et que même si les relations entre entreprises présentent des volumes de transactions plus importants, les premières nécessitent plus d'efforts de la part des entreprises, soucieuses de trouver, par ce médium, de nouveaux débouchés.

Nous n'avons pas la prétention de proposer de nouveaux modèles de gestion ni un nouveau paradigme du marketing, mais simplement, à travers une revue de littérature et par une série d'exemples, nous mettrons en lumière

les enjeux de cette nouvelle tendance, après avoir donné une définition du cybermarketing et du cybermix.

Le cybermarketing

Cronin⁴ est sans doute l'une des premières à s'être intéressée au concept de marketing lié à l'Internet. Dès 1995, l'auteure propose le terme *intermarketing*, néologisme résultant de la contraction des mots « Internet marketing » et « interactive marketing », et le définit comme étant l'utilisation du marketing sur Internet. La littérature recense également l'existence du terme *e-marketing*, provenant de « electronic marketing », par analogie aux différents mots composés selon ce modèle tels *e-mail*, *e-cash*, *e-commerce*.

Avant de donner une définition du « cybermarketing », terme relativement nouveau apparu dans la littérature de gestion il y a peu, il est intéressant de se pencher sur le préfixe « cyber » et de définir la cybernétique. Selon le dictionnaire *Le Petit Robert*, la cybernétique est la « science constituée par l'ensemble des théories relatives aux communications et à la régulation dans l'être vivant et la machine ». Settles⁵ précise à cet égard que ce terme a une connotation virtuelle et qu'il s'est développé de concert avec la culture d'Internet au cours de ces der-

**Le cyberproduit comme
conjugaison du produit au
monde virtuel : une
génération de nouvelle
valeur ajoutée.**

nières années. Ainsi, un vocabulaire nouveau est apparu, intégrant le préfixe « cyber », comme dans *cyberespace*, *cyberconsommateur*, *cybermonnaie* et *cybermarketing*, qui désigne l'intégration de ces termes dans le monde virtuel. À titre d'exemple, un *cyberconsommateur* est un consommateur magasinant par Internet.

Keeler⁶ reprend donc le préfixe « cyber » pour former l'expression *cybermarketing*, qu'il définit de la façon suivante : « Cybermarketing means : using the power of online networks, computer communications, and digital interactive media to reach your marketing objectives. » Pour l'auteur, le cybermarketing est donc le marketing du cyberspace, ce monde virtuel né de la fusion de l'informatique et des télécommunications.

Le cybermarketing n'est toutefois pas étranger au marketing, dont il reprend les fondements, en demeurant centré sur le client et sa satisfaction. Pour Settles⁷, le cybermarketing comprend quatre dimensions, représentant les quatre enjeux majeurs de cette notion et permettant aux entreprises de :

- proposer une mise en marché des produits en respectant les souhaits des consommateurs ;
- prospecter plus efficacement les clients ;
- proposer un service et un support plus efficaces et moins onéreux ;
- compléter le marketing traditionnel.

À ces quatre enjeux, l'auteur fait correspondre sept éléments pour rencontrer ces objectifs, qu'il énumère comme suit : 1) construire la reconnaissance et la loyauté d'une marque de commerce ; 2) élaborer des promotions en temps réel ; 3) dispenser de l'éducation sur le marché ; 4) élaborer un service de distribution et des démonstrations de produits ; 5) établir des relations avec le public et la presse ; 6) faire de la recherche ; 7) faire du développement de produit, de service et de support.

Dans sa description des objectifs du cybermarketing, l'auteur reste centré sur la notion de client comme la cible du marketing. Les nouvelles technologies comme l'Internet⁸ ne sont pour lui qu'un moyen de communication nouveau comme la radio ou la télévision l'ont été bien avant, qui sert cependant également d'outil pour la distribution de certains produits pouvant être livrés par

voie électronique (logiciels, musique, vidéos, documents écrits) et de support pour le paiement électronique.

Le lien entre stratégie marketing et Internet est proposé par Dufour, qui donne sa définition du cybermarketing : « la branche du marketing qui analyse et met en œuvre une stratégie marketing grâce au réseau et aux outils Internet ».

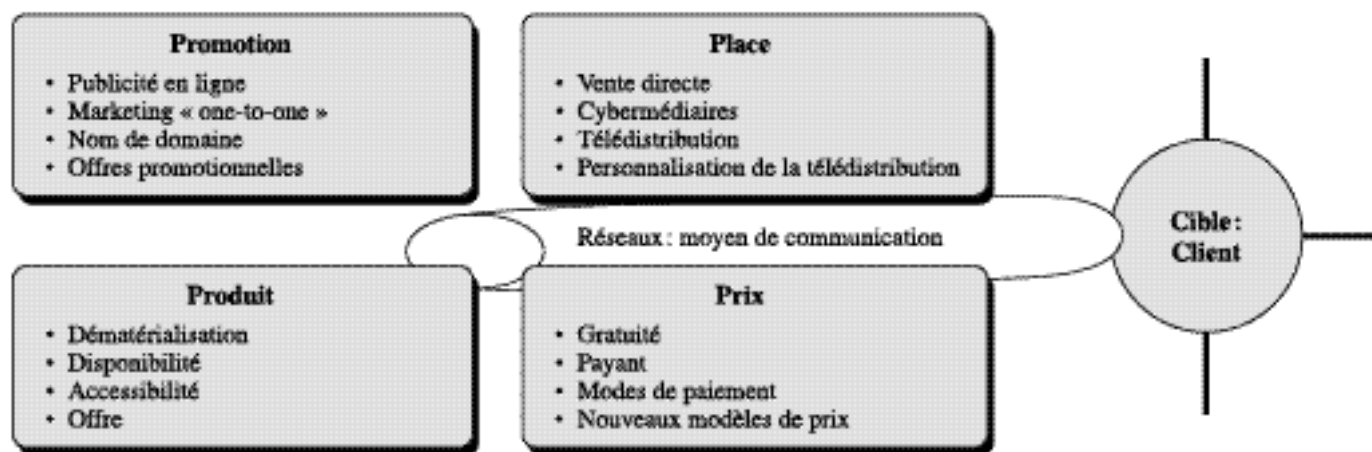
Le lien entre stratégie marketing et Internet est proposé par Dufour⁹, qui donne sa définition du cybermarketing : « la branche du marketing qui analyse et met en œuvre une stratégie marketing grâce au réseau et aux outils Internet ». Toutefois, l'auteur tient à souligner que le cybermarketing n'est « pas limité au réseau Internet, mais concerne également les futures autoroutes de l'information ou la télévision interactive ». Pour notre part, nous soutenons également cette thèse et tenons à préciser que cette notion s'applique à de nombreux modèles d'affaires électroniques¹⁰ parmi lesquels on recense entre autres le commerce électronique et l'entreprise électronique.

Le cybermarketing s'appuie toutefois sur un élément essentiel du marketing : la notion d'« interactivité », bien représentée dans la technologie Internet et popularisée par Peppers et Rogers¹¹ dans leur notion de « *marketing one-to-one* ».

En se basant sur la définition de Kotler et autres¹² du marketing-mix, reprenant les célèbres « 4 P » de MacCarthy (promotion, place, prix, produit), il est possible de composer le terme *cybermarketing-mix* ou *cybermix*, comme le louange Dufour¹³, pour désigner l'intégration d'Internet dans le marketing-mix d'une entreprise. Un cadre imagé est d'ailleurs présenté à la figure 1 suivante, qui prend en considération les éléments nouveaux auxquels le cybermarketing-mix doit s'intéresser pour intégrer les dimensions des NTIC.

Nous proposons donc une incursion dans ce *cybermonde* et invitons le lecteur à passer en revue les quatre composantes de ce nouveau mix. D'autres réflexions seront nécessaires ayant trait aux autres « P » afin de comprendre que certaines variables connaissent peu de modifications alors que d'autres subissent une profonde mutation.

Figure 1. La stratégie de cybermarketing de l'entreprise



Source: adaptation de Dufour, 1997.

Le produit

En fait, il semble que le produit soit peu touché par son intégration dans le cyberspace. On trouve de tout sur Internet, et des biens de tous types s'échangent par le biais du commerce électronique, du livre jusqu'au vêtement, en passant par la commande d'épicerie (cas d'IGA¹⁴) et l'automobile (Kotler¹⁵ rappelle qu'en 1998, plus de deux millions d'Américains ont acheté une voiture sans voir un seul garage). Il ne semble donc pas que le commerce électronique soit une barrière à la vente de quelque type de produit que ce soit. Ainsi, nous nous proposons d'analyser les caractéristiques spécifiques de ce média et de voir comment elles se rapprochent des caractéristiques existant pour les produits que l'on trouve dans le monde physique.

La naissance de nouveaux produits

Le concept de produit fait la distinction entre produit tangible et intangible. Si dans la réalité, ces deux notions sont bien distinctes et se présentent comme les bornes d'un continuum, il n'en demeure pas moins que l'Internet a intégré, dans certains cas, ces deux conceptions¹⁶. En effet, les documents sous forme électronique prennent de plus en plus de place dans ce monde, et le consommateur a désormais le choix entre une version papier ou une version électronique, dite dématérialisée. Dès 1997, l'OCDE faisait allusion à l'essor que pouvait prendre ce type de biens en précisant que « pour ces produits et d'autres biens immatériels – services audio, vidéo et d'information, services immobiliers et services aux entreprises

(centres téléphoniques, services de paye et de facturation) –, l'impact économique du commerce électronique pourrait être fort et se faire sentir relativement vite». On note en effet aujourd'hui que ces services prennent une place de plus en plus importante, même si peu de consommateurs sont branchés à Internet, ce qui laisse entrevoir les opportunités de ce secteur¹⁷.

Les journaux électroniques, les rapports de recherche des universités ou de cabinets de consultants publics ou privés en sont les exemples mêmes. Le consommateur fait face à un dilemme: lire ses dépêches en temps réel à l'écran ou sur papier, et son choix est surtout lié à un besoin ponctuel.

Ceci ne signifie pas pour autant que la version papier traditionnelle des journaux soit en voie de disparition, mais seulement que ces derniers existent sous une forme plus commode et moins onéreuse pour l'organisation qui les rend disponibles et pour le consommateur qui les utilise. Citons à titre d'exemple que certains rapports de recherche sont disponibles sous deux formes; le client peut télécharger la plupart des rapports gratuitement en format PDF¹⁸ ou les commander, moyennant une facturation pour les coûts d'impression et les frais de port, et nonobstant un délai de livraison. Il est souvent nécessaire toutefois d'imprimer la version électronique pour la consulter plus aisément. Sa dématérialisation est donc utile uniquement pour sa conservation (elle est non altérable, demande moins d'espace de stockage) et son acheminement; elle nécessite souvent une remise en forme physique pour être utilisée plus efficacement. Cette version

procure en outre des avantages comme la gratuité ou un coût réduit et un délai d'acheminement quasi instantané.

La disponibilité du produit

Virtualité ne rime pas forcément avec exhaustivité. Ainsi en ont décidé les entreprises «brick and mortar»¹⁹ qui, en développant un site Internet, ont offert à leurs clients, dans un premier temps, les produits les plus demandés. La boutique électronique de Sears²⁰ ne propose que quelques centaines d'articles parmi les milliers de son catalogue et de ses magasins. De la même façon, Canadian Tire²¹, qui permet depuis décembre 2000 seulement de magasiner en ligne, n'offre pas tous les articles présents en magasin.

Ce choix délibéré de ne proposer aux internautes qu'une sélection de produits se justifie par le fait que le marché est restreint : seulement 39 % des ménages canadiens et 25 % des ménages québécois étaient branchés à Internet en 2000²². Partant de ce fait, les modèles d'affaires électroniques ont dû prendre en compte une tendance pour distinguer disponibilité traditionnelle et virtuelle : la personnalisation de l'offre²³. En effet, la personnalisation permet, après avoir identifié les besoins du consommateur, de lui proposer un produit répondant à ses caractéristiques (démographiques, profil de consommateur, etc.), permettant ainsi de faire du « sur mesure ». Si Sears propose très peu de produits pour l'âge d'or, c'est parce que ce segment de marché ne représente pas un type de consommateur magasinant par la voie électronique.

Les modèles d'affaires électroniques ont dû prendre en compte une tendance pour distinguer disponibilité traditionnelle et virtuelle : la personnalisation de l'offre.

Finalement, ces géants de la distribution ont sans doute suivi les conseils de Benjamin et Wigand²⁴, préconisant quelques tendances concernant les produits. Les auteurs ont en effet établi quelques prédictions, que nous repreneons ici pour la variable qui nous concerne. Ils précisent que les produits standards seront de plus en plus vendus électroniquement en raison du fait que les consommateurs n'ont pas besoin de les voir ni de les toucher. En extrapolant cette tendance, il y a fort à parier que les épicerie en ligne vont se développer au fur et à mesure de l'équipement des ménages. La femme

active, gérant l'épicerie à la maison et désirant obtenir plus de temps libre, risque fort d'opter pour ce type de magasinage, lui permettant de se libérer de cette sacro-sainte corvée.

Par ailleurs, les mêmes auteurs précisent que les produits nécessitant un complément d'information important se vendront mieux par les médias électroniques en raison du fait que les consommateurs peuvent obtenir un complément d'information directement sur le site du manufacturier. Ainsi, Sears correspond davantage à la première tendance, où les cyberconsommateurs font avant tout des achats répétés d'articles connus tandis que Canadian Tire s'inscrit dans ce deuxième adage, les produits plus techniques qu'ils proposent permettant au consommateur d'accéder à une information bien plus large que celle fournie par la vision subjective d'un seul vendeur.

L'accessibilité du produit

Deux éléments sont à considérer dans ce cadre : les biens et les services²⁵. Concernant les biens, leur accessibilité n'est pas instantanée comme dans le cadre d'une transaction physique. L'achat d'un disque, par exemple, implique un délai lié à sa manutention, son emballage, son envoi et sa livraison, ce qui suppose une attente plus ou moins longue. Ainsi, le modèle traditionnel relation-échange-transaction s'inscrit dans un nouvel ordre dans lequel l'échange apparaît une fois que le marchand virtuel a débité le montant de la transaction. Le consommateur n'agit plus dans un univers «donnant-donnant», mais dans un contexte où il pose le premier geste : il paie avant de recevoir le produit correspondant à cette transaction.

Le modèle traditionnel relation-échange-transaction s'inscrit dans un nouvel ordre dans lequel l'échange apparaît une fois que le marchand virtuel a débité le montant de la transaction.

Certaines recherches démontrent que dans ce contexte, le consommateur n'est pas encore prêt à payer le même prix pour un article vendu dans Internet que pour un article vendu dans des commerces traditionnels, notamment lorsque ces deux produits sont du même prix et que dans le premier cas, il faille attendre plus longtemps avant de l'avoir en sa possession²⁶.

L'achat d'une information, au contraire, se fait souvent en temps réel, et le fait d'accepter de livrer son numéro de carte de crédit donne au consommateur la clé lui permettant d'accéder instantanément au contenu informationnel du site en question. Contrairement à une transaction physique, dans le cadre de laquelle la confirmation et l'autorisation d'accès à cette information sont obtenues par courrier, la voie électronique dispose d'un avantage supplémentaire.

L'offre du produit

Si le prix n'est pas un argument de positionnement, les marchands virtuels doivent également changer le paradigme classique d'offre et se concentrer davantage sur l'un des cinq avantages concurrentiels définis par Alba, Janiszewski, Lutz, Sawyer et Wood²⁷ : la logistique, la présentation des produits, l'originalité de l'offre, l'utilisation des informations clients et la composition de l'assortiment.

De ces cinq éléments, l'originalité de l'offre est celui que nous étudierons ici. En effet, le commerce électronique permet une symbiose entre produit et service. Il n'est qu'à penser au diagnostic personnalisé, aux services de réservation et d'assistance de nombreux hôtels regroupés sous la bannière *Hôtellerie champêtre*²⁸ pour se rendre compte que ces éléments englobent le produit de telle façon qu'il est presque impossible de le considérer comme un service pur plutôt que comme le produit étendu. Le service rendu au consommateur est tellement étendu qu'il lui confère une connaissance quasi totale de ses besoins et ses désirs.

Ainsi, l'offre est à repenser dans son intégralité. D'ailleurs, selon Volle²⁹, les produits proposés par voie électronique ne devraient pas s'articuler autour d'une logique de l'offre (ex : marque, famille de produits, etc.) mais plutôt selon une logique de consommation (ex : tous les produits susceptibles d'être consommés par tel individu).

Les produits proposés par voie électronique ne devraient pas s'articuler autour d'une logique de l'offre (ex : marque, famille de produits, etc.) mais plutôt selon une logique de consommation (ex : tous les produits susceptibles d'être consommés par tel individu).

L'auteur explique qu'il s'agit ici de la logique de « *personal market place* », où l'unité d'analyse n'est plus le produit en question mais l'individu, et précise que les nouveaux marchands « vont émerger autour de cette logique [...] leur compétence distinctive s'exprimera en terme de compréhension des clients, et ils reposeront sur des partenaires-fournisseurs maîtrisant exclusivement l'offre, mais qui n'auront pas de contact direct avec ces clients ».

Il semble d'ailleurs que le vendeur de livres *Amazon* s'oriente à terme vers ce concept, et il est aisé d'imaginer par ce principe qu'un client achetant un livre sur la forêt tropicale, par exemple, se voie proposer toute une gamme de produits et de services relatifs à ce thème : expéditions-voyages en Amazonie, adhésion à des associations de défense de la forêt amazonienne, objets primitifs élaborés par les Indiens, etc.

Dans un autre ordre d'idées, un commerce comme *Canadian Tire* pourrait proposer à un acheteur de perceuse la gamme de forêts et de vis, des lunettes de protection ainsi que la trousse pharmaceutique de premiers soins allant de pair avec le produit !

Nous pensons que l'avantage d'une telle démarche réside en l'amélioration de la compréhension de la logique de consommation. Il s'agit de comprendre pourquoi et comment le consommateur associe les objets qu'il achète les uns aux autres, et non plus pourquoi il choisit une référence par opposition à une autre.

Les autres éléments constitutifs du produit

Des éléments constitutifs du produit, deux en particulier sont à prendre en considération, avec un tantinet plus de respect que les autres, car ils entrent intégralement dans la stratégie marketing de l'entreprise. La marque d'une part, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, mais également le service attaché au produit (notion de produit augmenté voire potentiel) offrent une différenciation fondamentale pour toute entreprise intéressée par un affichage sur le Web.

La marque

« Qui veut créer une marque sur Internet ne doit pas considérer le Web comme un média, mais comme une activité » rappellent Ries & Ries³⁰. Il ne s'agit pas de croire que seules les marques ayant une forte reconnaissance dans le monde réel ont un « cyber-avenir ». L'expé-

rience montre que Yahoo ! (tm)³¹ a bien plus de notoriété et attire plus d'internautes que les sites Web des principaux journaux d'information américains.

Ces deux auteurs énoncent d'ailleurs onze principes pour permettre à une marque de s'épanouir pleinement sur Internet et préconisent un changement de paradigme aux entrepreneurs de l'Internet. Les notions d'interactivité, d'unicité, de mondialisme et de temps ne sont pas étrangères aux succès des entreprises ayant intégré une stratégie Web. Lehu³² s'inscrit dans ce même courant de pensée en proposant une approche pratique (avec ses histoires d'horreur et ses cas de réussites exemplaires) pour permettre à une entreprise de réussir avec brio dans l'Internet.

Le service et le SAV

Talon d'Achille de ce moyen de communication, le service est une faille si l'on considère le conseil comme un élément de la vente. Bien évidemment, les modèles de comportement de consommateur proposent tous une phase de recherche d'information que le consommateur assouvit de lui-même ou en se référant à des spécialistes (les vendeurs, conseillers, etc.).

La virtualisation de ces derniers étant impossible en tant que telle, le magasinage électronique se fait sans conseiller³³; seule la description des produits ou du service peut servir de point de repère au consommateur. Passé ce cap, il n'a pas droit à d'autres renseignements, sauf, dans certains cas, la présence d'un phare utile matérialisé par la demande de renseignements complémentaires via une adresse de courrier électronique.

Certaines entreprises, comme Sony, misent sur ce type de service pour proposer au client un produit générique complet, et offrent un service en ligne : c'est ainsi qu'est né SOS (Sony Online Support). Comme le rapporte Kotler³⁴, la publicité de SOS précise ceci :

« Les ordinateurs ont beaucoup progressé, mais pas l'assistance... Jusqu'à ce que nous développiions SOS (Sony Online Support). Le principe est simple : si vous avez un problème, nous vous aiderons à le résoudre. En fait, nous n'avons même pas besoin de votre aide. Avec votre permission, nous nous connecterons à votre ordinateur, nous l'examinerons et nous résoudrons le problème (même à des milliers de kilomètres de distance). Tout ce que vous avez à faire, c'est de cliquer sur

notre petit icône et votre ordinateur appellera le centre de service. Nous ferons le reste. »

Ainsi, même à distance, les ingénieurs de Sony ont mis en place un système permettant de faire un suivi des produits achetés et allant ainsi de pair avec la tendance de vente des ordinateurs par correspondance. Dell s'est illustré par cette méthode, mais sa ligne téléphonique gratuite ne répond plus forcément aux exigences des consommateurs, sans cesse en demande d'un service de plus en plus complet.

Le service faisant partie intégrante du produit, un tel concept développé par Sony permet d'éviter bien des écueils mentionnés par Paasuraman, Zeithmal & Berry³⁵ dans leur modèle SERVQUAL. Un rapprochement du client par le délivrement d'un service de qualité est un atout supplémentaire pour une entreprise, d'autant plus qu'à l'instar des ventes dans le monde physique, le service est un élément de différenciation permettant de fidéliser le client. Et si lui vendre un produit est une chose, le fidéliser et vendre aux personnes qu'il recommande à l'entreprise est un autre défi.

Un rapprochement du client par le délivrement d'un service de qualité est un atout supplémentaire pour une entreprise, d'autant plus qu'à l'instar des ventes dans le monde physique, le service est un élément de différenciation permettant de fidéliser le client.

Conclusion

Dans les relations *Business-to-Consumer*, les six besoins « classiques » du consommateur (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie) sont systématiquement escamotés : on ne voit la plupart du temps que les catalogues mornes qui ne se sont donné qu'une seule mission : informer. Les dimensions interactionnelles et transactionnelles sont occultées, car les entreprises voient en Internet uniquement une nouvelle forme de promotion, et non un objet de faire des affaires à part entière. Ces données sont d'ailleurs confirmées par les résultats d'une étude menée par Bégin, Tchokogué et Boisvert³⁶. Ayant étudié les sites Web de 2 725 entreprises québécoises, les auteurs ont mis en valeur le fait que plus de 77 % avaient un site promotionnel (informer) ; les sites transactionnels représentant moins de 10 % du total de

ces entreprises. Cet aspect (n'utiliser qu'une des variables du marketing-mix) constitue un défaut, d'autant plus renforcé lorsque les entreprises ne font pas les efforts nécessaires pour proposer un site à la hauteur du consommateur. Amami et Thévenot³⁷ précisait à cet égard que « la technologie Internet amène une menace et un défi considérables pour les entreprises existantes qui ont pris des décennies à bâtir leur produit de marque et leurs réseaux de distribution ». Les auteurs considèrent d'ailleurs qu'une stratégie marketing sur Internet en terme de produit se caractérise avant toute chose par une façon « d'innover et de répondre aux attentes des consommateurs ».

**Amami et Thévenot précisent que
« la technologie Internet amène une menace
et un défi considérables pour les entreprises
existantes qui ont pris des décennies à bâtir
leur produit de marque et leurs réseaux
de distribution ».**

Ainsi, dans ce chaos généralisé que sont les NTIC pour de nombreuses entreprises, et notamment des PME, seuls parviennent à tirer leur épingle du jeu les marchands qui ont un produit sur lequel il existe un déficit d'information ou des produits qui séduisent par eux-mêmes. Notons à cet égard le cas de réussite exemplaire de la PME québécoise Arontec³⁸, spécialisée dans la construction de maisons en queues d'aronde.

Il n'existe pas de réponse unique aux entreprises se demandant quel modèle utiliser pour présenter leurs produits; il n'y a que des questions à se poser pour tout dirigeant désireux de s'implanter sur le Web. Aucun modèle ne saurait avoir la prévalence dans un secteur d'activité. Ce scénario idéaliste, vanté par les chantres des industries du logiciel et de l'informatique, ne prenait pas en compte les particularités des entreprises, leurs objectifs, ni la façon dont elles pouvaient (et non devaient) intégrer Internet dans leur stratégie de marketing. Comme nous venons de le voir, le cybermix dont le produit fait partie intégrante ne répond pas à toutes les questions stratégiques d'une entreprise. D'un autre côté, c'est grâce à un marketing très orienté qu'Arontec a pu attirer des clients des quatre coins du monde. ■

Notes et références

¹ William Menvielle est étudiant au doctorat en administration des affaires, Denis Pettigrew est professeur de marketing et Jocelyn D. Perreault est professeur de marketing. Ils exercent leurs fonctions à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

- ² PALLAB, P. (1996). « Marketing on the Internet », *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, n° 4, p. 27-39.
- ³ LUEDI, A. F. (1997). « Personalize or Perish », *Electronic Markets*, vol. 7, n° 3.
- ⁴ CRONIN, Mary J. et autres (1994). *Faire affaire sur Internet : un guide pour gestionnaires*, adaptation française de *Doing more business on the Internet*, Guérin Universitaire, Montréal. (1998 pour la traduction française).
- ⁵ SETTLES, C. (1995). *Cybermarketing : Essentials for success*, Emeryville, Californie, Ziff-Davis Press, 275 p.
- ⁶ KEELER (1995). *Cybermarketing*, AMCAOM (American Management Association).
- ⁷ SETTLES, C. (1995). *Op. cit.*, note 5.
- ⁸ Si l'on comparait Internet à une autoroute – on compare d'ailleurs souvent ce réseau mondial à une autoroute d'information –, les modèles d'affaires seraient les différents véhicules capables d'emprunter cette autoroute.
- ⁹ DUFOUR, A. (1997). *Le cybermarketing : intégrer Internet dans la stratégie d'entreprise*, Presses universitaires de France, Paris. (Collection Que sais-je?).
- ¹⁰ Pour plus de renseignements à ce propos, le lecteur pourra étancher sa soif de curiosité en lisant l'article de TIMERS, Paul (1998). « Business Models for Electronic Markets », *Electronic Markets*, vol. 8, n° 2.
- ¹¹ PEPPERS, D. and M. ROGERS (1993). *The One-to-One Future : Building Relationships One Customer at a Time*, Currency – Doubleday.
- ¹² KOTLER, P., P. FILIATRAULT et R. E. TURNER (2000). *Le management du marketing* (2^e éd.), Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, Québec.
- ¹³ DUFOUR, A. (1997). *Op. cit.*, note 9.
- ¹⁴ Voir <http://www.iga.net>
- ¹⁵ KOTLER, P. (1999). *Le Marketing selon Kotler*, Éditions Village Mondial, Paris.
- ¹⁶ BAKOS, Y. (1998). The emerging role of electronic market-places on the Internet, Communications of the ACM.
- ¹⁷ On peut véritablement parler de nouveau secteur d'activité depuis que les Nord-Américains ont généré ce nouveau secteur d'activité sous la rubrique « Industrie des produits informationnels et culturels ».
- ¹⁸ « Portable Document Format », type de fichier nécessitant le logiciel Acrobat Reader pour être lu, reconnu indifféremment par tout type de système Macintosh ou PC.
- ¹⁹ Littéralement « brique et mortier », en référence aux entreprises traditionnelles ayant un magasin physique.
- ²⁰ Voir <http://www.sears.ca>
- ²¹ Voir <http://www.canadiantire.ca>
- ²² POUSSART, B. et E. LACROIX (2000). *Le commerce électronique*, CEFRIO, Isabelle Quentin Éditeur, Montréal. (Collection Infomètre).

-
- 23 BAKOS, Y. (1998). *Op. cit.*, note 16.
- 24 BENJAMIN, R. and R. WIGAND (1995). «Electronic markets and virtual value chains on the information Superhighway », *Sloan Management Review*, hiver.
- 25 Peu d'études se sont intéressées véritablement aux enjeux des modifications subies par les produits et les services sur Internet. Une piste de recherche consisterait à étudier la classification des produits de Aspinwall ou Copeland, l'analyse des services de Eiglier et Langeard sur ce nouveau médium.
- 26 KOTLER, P. (1999). *Op. cit.*, note 15.
- 27 ALBA, J. et autres (1997). « Interactive Home shopping : Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 38-53.
- 28 Voir <http://www.hotelleriechampetre.com>
- 29 VOLLE, P. (1999). «Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche», *Cahier de Recherche n° 276*, Centre de Recherche DMSP, Université Dauphine, Paris.
- 30 RISE,A. et L. RIES (2001). *Les 11 lois de la e-marque*, Dunod, Paris.
- 31 Voir <http://www.yahoo.com>
- 32 LEHU, J.-M. (2001). *Concevoir, protéger et gérer la marque sur l'Internet*, [strategiesdemarque.com], Éditions d'Organisation, Paris.
- 33 C'est d'ailleurs ce qui peut constituer un avantage si l'on considère que certains clients n'aiment pas magasiner en raison d'un vendeur trop accaparant (Grégoire et Nantel, 1998).
- 34 KOTLER, P. (1999). *Op. cit.*, note 15.
- 35 PAASURAMAN, A., V. SEITHMAL and L. BERRY (1985). « A conceptual model of Service Quality and its implications for future Research », *Journal of Marketing*, automne.
- 36 BÉGIN, L., A. TCHOKOGUÉ et H. BOISVERT (2001). *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique*, Isabelle Quentin Éditeur.
- 37 AMAMI, M. et J. THÉVENOT (2000). « L'Internet marchand : caractérisation et positionnement stratégiques », *Systèmes d'information et Management*, vol. 5, n° 1.
- 38 Voir <http://www.arontec.ca>

Le cyberprix

William Menvielle, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Les chantres du commerce électronique ont longtemps laissé croire, aux entrepreneurs d'une part et aux particuliers de l'autre, que l'Internet allait apporter de bien meilleurs prix aux produits vendus par ce mode de distribution en raison d'une éviction des intermédiaires traditionnels. Hélas, la réalité à laquelle nous sommes confrontés est quelque peu différente de cette théorie, même si quelques modèles d'affaires proposent un privilège à l'acheteur.

**Le cyberprix :
une adéquation nécessaire
avec les modèles
d'affaires de l'Internet.**

Comme vous l'avez compris, dans ce deuxième article ayant pour thème l'intégration du marketing-mix dans Internet, nous étudierons la variable prix. À l'instar du monde physique, on retrouve dans Internet les mêmes caractéristiques de cette variable : il est possible d'obtenir des conseils, des produits et des services gratuits ou payants. Toutefois, la particularité d'Internet est d'avoir généré ses propres modèles d'affaires électroniques.

À cet égard, nous considérerons Internet à la fois comme un moyen de communication – et c'est sans doute l'aspect le plus souvent évoqué –, comme un moyen de distribution pour télécharger des logiciels ou de la musique, mais également comme un moyen de paiement, lors de l'achat en ligne notamment. Ces trois fonctions sont les plus communément recensées par de nombreux auteurs.

Ainsi, nous nous proposons, à partir des travaux de Timers², de présenter les principaux modèles existants dans Internet. Par la suite, nous définirons en quoi consistent les notions de gratuité et de payant avant de voir les relations entre la variable prix et les modèles d'affaires. Notons finalement que notre approche se concentre aussi bien dans une perspective d'entreprise à entreprise (B2B³) que de relation entreprise à consommateur (B2C⁴).

Sans pour autant proposer de nouveaux modèles de gestion ni de nouveaux paradigmes du marketing, mais simplement, à travers une revue de littérature et une série d'exemples, nous mettrons en lumière les enjeux de cette nouvelle

tendance. Nous nous proposons dès à présent de nous intéresser au prix, après avoir abordé les nouveaux modèles d'affaires de l'Internet.

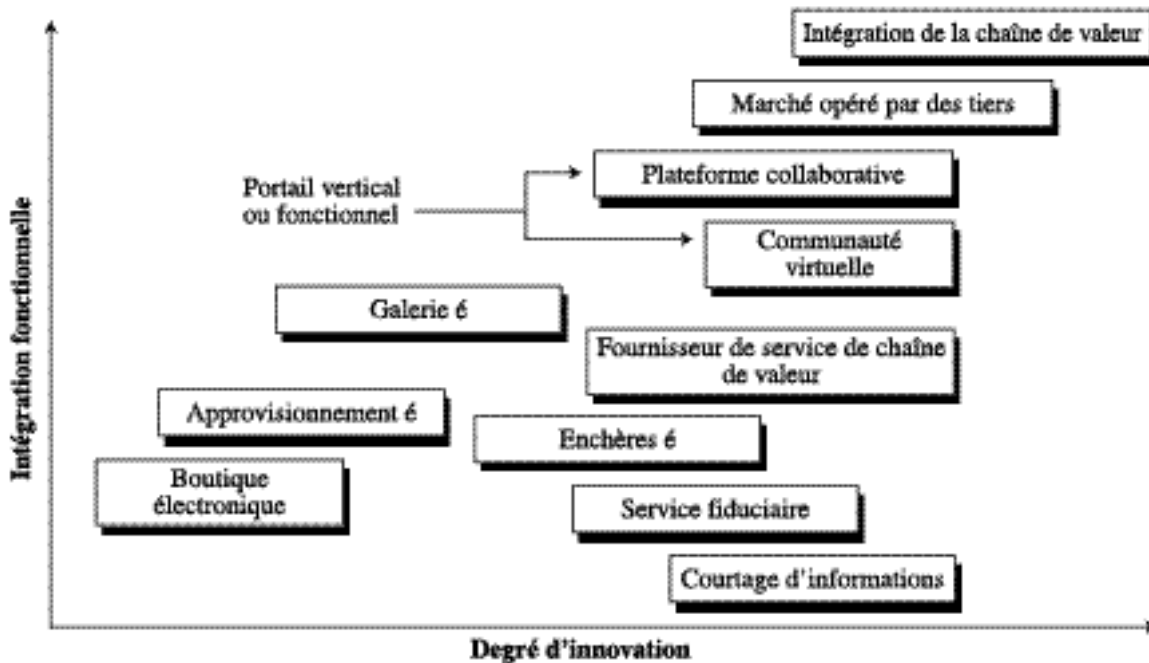
Quelques modèles d'affaires électroniques

Dans la présente partie, nous proposons de présenter succinctement les différents modèles de commerce électronique existant à l'heure actuelle. La classification nous apparaissant la plus adéquate est celle de Timers⁵, qui présente les modèles d'affaires selon deux axes : leur degré d'innovation, en abscisse, et leur niveau d'intégration fonctionnelle, en ordonnée (figure 1).

Avant d'entrer plus amplement dans les détails, il conviendrait de donner les définitions des concepts auxquels nous recourrons dans le présent article. Notons au préalable que ces modèles se catégorisent suivant leur niveau de contenu, de transaction et d'interactivité. De façon globale, nous passerons en revue les boutiques électroniques et les centres commerciaux virtuels, les enchères électroniques, l'approvisionnement électronique et le courtage d'information.

Les boutiques électroniques (*boutiques-é*) représentent une nouvelle façon, pour une société ou un magasin, de faire du marketing sur le Web. En premier lieu, l'intégration d'un site Web est une façon de promouvoir l'activité de l'entité économique, bien au-delà des frontières de l'organisation et de son rayon d'activité. À un premier stade, on voit apparaître l'information électronique, puis progressivement, le site peut se transformer en site interac-

Figure 1. Les modèles d'affaires électroniques



Sources : adapté de Timmers (1998) et de Raymond et Meunier (2000).

tif voire transactionnel. Pour l'entreprise, on souligne alors une réduction des coûts marketing, notamment pour ceux liés à la promotion et aux ventes. De son côté, le consommateur bénéficie d'un accès illimité en temps (magasinage virtuel), et d'une offre parfois plus diversifiée par exemple. On assiste progressivement à la naissance d'un marketing « *one-to-one* »⁶, bénéfique à la fois au consommateur et à l'entreprise.

L'approvisionnement électronique regroupe les appels d'offres et l'approvisionnement électronique. Ce modèle peut inclure de la négociation, de la contractualisation et de la collaboration des différents acteurs. Le cas du site Merx⁷ du gouvernement du Canada est éloquent à cet égard. Les avantages recherchés sont de pouvoir disposer d'un plus grand nombre de fournisseurs potentiels, et cette concurrence entraîne une baisse des coûts. De plus, au niveau des services, et de façon à s'appropriier le marché, les entreprises, en lice pour décrocher un contrat, s'engagent à proposer un service de meilleure qualité ainsi que des délais de livraison améliorés. À cet effet, les négociations électroniques, de même que le travail en collaboration de la part de plusieurs acteurs, permettent de diminuer les délais de réalisation du contrat tout en améliorant encore le coût global.

De leur côté, les enchères électroniques (*encan-é*) correspondent à l'implantation électronique du mécanisme d'enchères. L'avantage de cette virtualisation est qu'elle permet d'inclure une présentation multimédia des biens offerts. Chez les consommateurs, les sites canadiens les plus célèbres sont Encan⁸ ou encore 123vendu.com⁹, alors que le même système existe pour les entreprises, où dans le domaine des pièces électroniques, Fastparts¹⁰ est un exemple de réussite typique. Le principe des enchères électroniques s'apparente à celui de la réalité, avec une mise, la rédaction d'un contrat, un paiement et la livraison du bien « gagné ». Bien évidemment, pour l'acheteur comme pour le vendeur, les avantages sont avant tout d'ordre matériel : économie d'argent, économie de transport (plus besoin d'apporter la marchandise chez un encanteur tant qu'elle n'est pas vendue) et économie de temps.

À un niveau d'intégration fonctionnelle supérieure, on trouve le centre commercial électronique (*mall-é* ou *galerie-é*) qui, à l'instar d'un centre commercial fait de « brique et de béton »¹¹, regroupe un ensemble de boutiques (électroniques cette fois), ordinairement mises en valeur par un thème commun, par exemple une marque très connue, pouvant inclure une méthode commune – garantie – de paiement. Les avantages pour les différents acteurs de ce

modèle d'affaires s'apparentent à ceux décrits précédemment pour les boutiques électroniques. À titre d'exemple, citons le site canadien Mall Canada¹² et le centre d'achats électronique Fortune 1000¹³.

Enfin, le courtage d'information se compose d'un ensemble de services informationnels qui ajoutent de la valeur aux données, par exemple la veille stratégique, les profils de clientèle, le courtage d'opportunités d'affaires et le conseil en investissement. Diverses sociétés se sont spécialisées dans cette activité, mais il est certain que les cabinets d'audit et de conseils ont bénéficié de l'ouverture d'Internet. Citons à cet égard le Knowledgespace d'Arthur Andersen. Timers¹⁴ y intègre également les moteurs de recherche traditionnels tels qu'Altavista¹⁵ et Copernic¹⁶. Par extension, des moteurs de recherche spécialisés, véritables agents intelligents de veille¹⁷, se sont développés dans des fonctions comme la recherche de produits spécifiques ou simplement la recherche du meilleur prix offert pour un produit ou un service.

Les modèles d'affaires électroniques représentent un ensemble assez hétérogène, dans lesquels les entreprises peuvent agir parfois à divers niveaux à la fois (boutique électronique et communauté virtuelle).

Comme nous venons de les passer en revue, les modèles d'affaires électroniques représentent un ensemble assez hétérogène, dans lesquels les entreprises peuvent agir parfois à divers niveaux à la fois (boutique électronique et communauté virtuelle). Notre but était de montrer la diversité existant parmi tous ces modèles. Disons simplement que ceci posé, il est intéressant de s'attarder sur les véritables enjeux que pose le commerce électronique à l'entreprise et de voir comment une variable du marketing-mix comme le prix s'intègre dans cet ensemble.

La variable « prix »

La viabilité d'une activité commerciale dans Internet dépend de son prix, mais il est de moins en moins considéré comme une condition nécessaire et non suffisante pour rester en course¹⁸. Différents systèmes se rencontrent dans Internet, depuis la gratuité jusqu'au paiement. Dans la présente partie, nous nous intéresserons uniquement au prix du produit acheté en ligne. Nous ne traiterons pas de la question relative à la fiscalité, ni des moyens de paiement et de leur sécurité.

Le choix d'un modèle d'affaires apparaît ici inévitable selon le type d'activité économique que l'on désire entamer sur Internet. Ainsi, selon que l'on diffuse gratuitement des données ou que l'on propose des produits payants ou de l'information moyennant rémunération, le type de modèle d'affaires est différent.

La gratuité

Ce sont principalement les services et l'information qui sont offerts gratuitement dans Internet. À cet égard, deux types de sites sont à distinguer. Dans un premier temps, les sites publics ou parapublics émanant d'un niveau de gouvernement, d'une institution de recherche (université) ou encore d'une quelconque organisation non gouvernementale entrent dans cette catégorie. Ces sites proposent principalement de l'information à télécharger sous la forme de brochures ou de cahiers.

Concernant les universités, leurs centres de recherche mettent souvent à disposition des résultats de recherche qu'ils offrent sous la forme de cahiers tout à fait gratuitement. Par exemple, l'Institut de recherche sur les PME propose la plupart de ses publications en ligne¹⁹. Les gouvernements proposent plutôt de l'information générale pour les consommateurs et les entreprises, mais là encore la gratuité permet au plus grand nombre, sans aucune restriction, de bénéficier de l'accès au produit. La gratuité de cette information obéit ainsi à la mission première de ces institutions : être au service de la communauté. Le site de Communication Québec²⁰ dispense des brochures gratuites permettant aux citoyens d'obtenir de l'information sur les formalités à respecter dans le cas de la naissance d'un enfant par exemple.

Dans un second temps, les entreprises proposent, elles aussi, en partie toutefois, des produits gratuits. Leur stratégie est toutefois différente dans la mesure où elles ne dévoilent qu'une partie du produit pour que le consommateur²¹ fasse l'acquisition du reste. Ainsi, la firme de sondage Internet Nua²² diffuse gracieusement des résumés de ses études dont les rapports sont disponibles dans leur intégralité sur le site, moyennant quelques milliers de dollars. Cette stratégie est notamment suivie par plusieurs firmes de consultants. Elle vise d'ailleurs à attirer le plus grand nombre de clients et à les inciter, tôt ou tard, à s'abonner pour avoir accès à l'intégralité de l'information.

Ainsi, pour proposer une offre gratuite, seuls quelques modèles comme les communautés virtuelles ou les portails

d'information généraux²³ ou spécifiques²⁴ principalement financés par de la publicité fonctionnent selon ce principe. En parallèle, bien évidemment, les modèles payants existent sous de nombreuses formes.

Le payant

Bien évidemment, il n'y a rien de révolutionnaire à affirmer qu'à l'instar du monde physique réel, le monde virtuel propose des produits et des services payants. L'achat d'un livre ou d'un disque compact chez Archambault²⁵, d'un chien²⁶, d'outillages²⁷ ou même d'une voiture (prochainement disponible sur le site de Ford Canada pour la province de l'Ontario) nécessite, en contrepartie, non plus une monnaie « sonnante et trébuchante » mais électronique, puisque cet adjectif accompagne désormais tout le monde de l'Internet. On se trouve donc ici dans le paradigme des célèbres boutiques électroniques, voire des rares centres commerciaux virtuels, mais pour ceux uniquement qui ont franchi les deux premières étapes des sites Web : aspect informationnel et interactionnel pour se rendre à l'étape ultime de l'aspect transactionnel.

Dans le cadre de la diffusion d'information toutefois, le cyberconsommateur n'a pas encore intégré le fait qu'il doit payer pour avoir accès à cette information. D'ailleurs, comme le rappelle Schwartz²⁸ : « That's the first principle of Webonomics : Consumers will rarely pay a subscription fee for access to a Web site ». Une explication peut être donnée à ce phénomène par le fait que l'information divulguée dans Internet est majoritairement gratuite, que de nombreux fournisseurs d'accès gratuits ont fait leur apparition, si bien que le consommateur dresse un parallèle et rechigne à déboursier pour des nouvelles, l'accès à des sites de clavardage²⁹, le téléchargement de logiciels ou de musique.

Petit à petit, toutefois, les consommateurs acceptent le fait que certains sites soient d'accès payant. Et la révolution apparaît lorsque les modèles d'affaires (voir article *Le cyberproduit*, p. 55) proposent plusieurs modes de paiement. Ainsi, on a vu apparaître trois types de paiement : le paiement global, le paiement indirect et le paiement ponctuel³⁰.

Le paiement global consiste à payer un abonnement pour avoir accès à un contenu informationnel, pouvant dans certains cas être diffusé sur un autre support. C'est le cas de l'abonnement à certaines bases de données, dont le support est parfois physique (CD-ROM, par

exemple). De nombreux journaux procèdent de la sorte. On se trouve alors dans un modèle d'affaires de courtage d'information, dans lequel le consommateur paie en échange d'un service. Les industries de l'immatériel pourraient, dans un avenir proche, être intéressées par cette formule en proposant des abonnements à leurs services, moyennant un volume d'heures de consultation des documents, des téléchargements offerts à chaque mise à jour. On peut alors imaginer qu'un forfait Microsoft existe, par lequel entreprises et consommateurs pourraient obtenir les dernières versions des logiciels, l'accès à des dépannages en ligne et la consultation des ouvrages de référence. C'est donc un nouveau paradigme qui apparaît, dans lequel toutefois ces entreprises ne font qu'une entrée timide. Microsoft³¹ ne propose que la mise à jour de certains fichiers ou utilitaires ; il n'est pas encore question de pouvoir obtenir en ligne la dernière version de « Windows ». Sans doute, l'amélioration de la bande passante de l'Internet et l'ouverture d'esprit des internautes permettront cette audace.

De son côté, le paiement indirect consiste à établir une distinction entre le produit et le service que l'on met en ligne d'une part, et l'information que l'on diffuse sur ce produit ou ce service d'autre part. Dufour précise à cet égard que dans le cadre d'une librairie virtuelle, il est facile d'imaginer qu'un Internaute doit payer, ne serait-ce qu'un coût minime, pour consulter la base de données de cette librairie sur la disponibilité d'un ouvrage, obtenir de l'information sur son prix, pouvoir lire le quatrième de couverture et d'un autre côté, réaliser une transaction intégrale dans le cas où cet ouvrage l'intéresserait et qu'il voudrait se l'approprier. Chez Amazon, on ne distingue pas ces deux services, et l'achat d'un ouvrage couvre les frais de promotion en quelque sorte.

Finalement, le paiement ponctuel est relatif à la consultation (*pay per view*) ou à l'usage (*pay per use*)³². Ce type de paiement est utilisé pour de petites sommes d'argent, et lorsque le consommateur désire une information bien spécifique dans le cadre d'un tout (ex. : achat d'un article précis dans une revue, ce qui n'est pas possible avec son homologue physique). Ainsi, dans le domaine académique, la consultation d'un papier de la célèbre *Harvard Business Review* se facture par article désiré. De la même façon, l'accès aux archives de la revue *L'Actualité*³³ se fait moyennant la consultation d'une base de données exigeant l'inscription de son numéro de carte de crédit. Bref, le consommateur paie uniquement pour ce qu'il cherche, ce dont il a besoin. Ce

principe peut donc paraître plus équitable ; la publicité des revues est toutefois nécessaire pour financer un certain nombre de coûts. Seule la dématérialisation totale de ces produits permettrait de facturer des articles à l'usage, mais il faudrait imaginer alors la disparition du papier, à moins que les éditeurs optent pour l'intégration de la publicité sur Internet, ce qui est en voie de développement.

La relation entre prix et modèle d'affaires

De la gratuité d'un côté au produit payant de l'autre s'échelonne le long d'un continuum tout un ensemble de modèles de gestion du prix (gratuité, prix proposé par le consommateur, prix négocié, prix fixé par le manufacturier). En effet, comme le précise Reynolds³⁴, des modèles d'affaires comme les sites d'enchères ou encore les catalogues ne peuvent gérer le prix de la même façon. Deux aspects sont à considérer : celui où le commerçant fixe les prix, qu'il modifie en fonction du client, et celui où le consommateur propose les siens.

De la gratuité d'un côté au produit payant de l'autre s'échelonne le long d'un continuum tout un ensemble de modèles de gestion du prix (gratuité, prix proposé par le consommateur, prix négocié, prix fixé par le manufacturier).

Les prix émanant des commerçants

La personnalisation de l'offre et l'analyse du comportement du consommateur ont permis au vendeur de discriminer l'offre par les prix³⁵. Les modèles de gestion dynamique permettent de proposer un prix changeant dans le temps et cette fluctuation dépend du nombre de ventes effectuées : si le produit rencontre des acheteurs, le prix augmente, si le produit ne trouve pas preneur, le prix baisse jusqu'à ce que quelqu'un le trouve suffisamment bas pour acheter. Cette pratique existe bien plus souvent qu'on ne pourrait se l'imaginer, y compris pour des produits peu chers. À titre indicatif, certains livres sont offerts selon ce principe sur le site Site Sell³⁶.

Concernant les catalogues ou les traditionnels sites de commerces permettant l'achat en ligne, à l'inverse, tous les clients ont droit au même prix, et les rabais et les promotions sont proposés à tous en même temps. Ainsi, deux stratégies sont possibles pour un modèle de boutique électronique.

Les prix proposés par les consommateurs

À l'inverse, dans le cadre des enchères électroniques, c'est le consommateur qui fixe le prix auquel il est prêt à acheter le produit proposé à la vente. En fonction des mises, il y a ou non surenchère sur le produit en question. Peu de différences notoires sont à souligner par rapport à son équivalent réel ; l'avantage des enchères électroniques est d'éviter des coûts de transport tant que la marchandise n'a pas trouvé preneur. Par ailleurs, en raison de la publicité qui subventionne ce type de modèle d'affaires, il permet de proposer à la vente des produits parfois uniques ou en très petite quantité, comme des surplus d'inventaire.

En parallèle de ce modèle, l'approvisionnement électronique (ou les appels d'offres électroniques) n'est autre que la version virtuelle des célèbres appels d'offres. En lieu et place d'un produit, il s'agit d'un service qui est mis aux enchères et le vainqueur, cette fois, est celui qui aura proposé le prix le plus bas pour réaliser le contrat décrit dans l'offre. Il convient de distinguer deux types d'appels d'offres. Il y a les appels d'offres privés disponibles pour les fournisseurs de façon ciblée ainsi que les appels d'offres publics disponibles pour tous les fournisseurs ayant accès à la plateforme d'affaires (exemple de Merx précédemment cité). Ce sont le plus souvent les grandes entreprises ou les administrations publiques qui ont recours à ce type de plateforme. Toutefois, les PME peuvent aussi prendre part à ces marchés. Les bénéfices que les demandeurs en retirent résultent de leur capacité à obtenir une multitude de soumissions de la part de PME sous-traitantes ; ceux qui ont lancé l'appel d'offres n'ont alors qu'à faire leur choix en considérant l'aspect compétitif du coût et certains critères de qualité. Les bénéfices sont importants pour les PME car elles sont en mesure de profiter de nouvelles opportunités d'affaires, de diminuer les coûts de soumission et de collaborer avec d'autres sous-traitants. Pour les appels d'offres privés, l'exemple de Trading Process Network Register³⁷, une filiale commerciale de General Electric, est éloquent.

Par ailleurs, un autre modèle d'affaires est le RFP³⁸. Le consommateur est l'acteur prédominant (C2B³⁹) et recherche des offres commerciales (flux informationnel) via un site approprié, fixe son offre en termes de caractéristiques (prix maximum) et reçoit en échange les propositions des entreprises. En fonction des réponses, il choisira les produits ou services correspondant le mieux à ses attentes et réalisera la transaction (flux de marchan-

dise de la part de l'entreprise et monétaire émanant du consommateur). Parmi les exemples de telles relations, on note des sites comme Priceline⁴⁰ ou FreeMarkets⁴¹. Sur ce type de modèle, les transactions sont longues (plusieurs semaines ou plusieurs mois) et parfois soumises à des contraintes figées de la part de l'entreprise, notamment en matière de volume à acheter.

Dans le secteur de l'hôtellerie, certaines entreprises ont opté pour ce système, certainement pour répondre à la baisse de demande lors de la saison morte. Ainsi, le site permet au client de faire une offre dite raisonnable pour une chambre, en retour de quoi l'entreprise offre ou s'abstient de louer au demandeur. C'est le principe que propose l'auberge L'Estérel⁴², membre de la chaîne Hôtellerie Champêtre, qui stipule explicitement sur sa page de proposition de prix le message suivant : «Faites-nous une offre. Dites-nous le prix que vous voulez payer par jour, par chambre. Repas et activités non inclus».

Finalement, un autre modèle offre la possibilité au consommateur de transiger via des agents intelligents, que ce soit pour comparer des prix ou faire des enchères⁴³. Raymond et Menvielle⁴⁴ recensent deux types d'agents

à ce niveau : les agents de comparaison des prix et les agents de négociation.

Les agents de comparaison de prix⁴⁵ permettent d'identifier les prix des produits recherchés et d'identifier les fournisseurs qui les vendent et qui proposent le prix le plus compétitif. Les logiciels les plus connus sont BargainFinder, de la firme de consultants Andersen, ou encore Jango⁴⁶. Bien avant, la célèbre université du Michigan (MIT) avait développé les premiers modèles d'agents, et même s'ils font aujourd'hui figure d'ancêtres, la déontologie veut que nous les citions. Il s'agit de Kasbah⁴⁷ et de Tête-à-Tête⁴⁸. Ces agents intelligents s'avèrent utiles tant pour les particuliers que pour les entreprises, leur faisant économiser temps et argent à la recherche de «l'offre du siècle». À l'heure actuelle, la préférence va à des logiciels d'aspect plus convivial comme Copernic Shopper⁴⁹.

Les agents de négociation sont efficaces sur les sites d'enchères électroniques. Les agents participent pleinement au processus de négociation. Auction Bot⁵⁰ est un agent permettant de réaliser des enchères électroniques. L'avantage de cet outil est que l'on peut entièrement

Tableau 1. La relation entre le type de prix et les modèles d'affaires de l'entreprise

Modèles d'affaires	Unité temporelle	Type de prix	Produits échangés sur ce modèle d'affaires	Exemples canadiens ou québécois d'applications
Prix dynamique	Temps réel Nombreux échanges	Volatile, en temps réel	Catégorie restreinte de produits, comme les livres	http://www.sitesell.com
Catalogue électronique, centre commercial virtuel	Commandes récurrentes	Standard ou négocié au départ	Produits standards, large choix	http://www.canadiantire.ca http://www.mallcanada.com
Enchères électroniques	Échanges peu fréquents	Grande disparité dépendamment du produit et des offreurs	Produits standards et non-standards, équipements usagés	http://encan.canoe.com
Approvisionnement électronique	Échanges peu fréquents	Grande disparité dépendamment du produit et des offreurs	Service ou produit complexe, sur mesure	http://www.merx.ca
Demande de proposition de prix	Transactions de plusieurs semaines ou mois	Prix sur mesure	Produits et services complexes, spécifications en fonction des clients	http://www.esterel.com
Agents intelligents	Temps réel	Fixé au départ par l'utilisateur	Produits et services complexes, spécifications en fonction des clients, équipement usagé	http://www.copernic.com/fr/products/shopper/index.html

Source : traduit et adapté de Reynolds (2000).

paramétrer le type d'enchères que l'on désire (temps, type d'offres...). À la différence des autres logiciels de ce type, Auction Bot possède une interface personnalisable qui lui permet, une fois renseignée, d'agir de façon autonome. Il agit ainsi en tant que mandataire pour le client qui l'utilise.

Le paradoxe de ces modèles d'affaires est qu'ils ont justement été abandonnés en raison «du coût du temps passé dans la négociation»⁵¹. Le marchandage des prix, laissé à la discrétion des pays du tiers-monde (notamment dans les souks), revient en force dans cette économie de l'information et du savoir. Mais peut-être n'est-ce qu'un phénomène cyclique, pérenne?

Quoi qu'il en soit, ces nouvelles formes de modèles d'affaires, dans lesquels le client est passé du stade passif à celui de proactif, changent la donne et renvoient le monde physique à la préhistoire des relations acheteurs-vendeurs. Désormais, le client dispose d'un pouvoir d'autant plus important qu'il joue sur la seule variable considérée par l'entreprise comme un revenu et non comme un coût⁵²: le prix. En réponse à cette tendance, l'entreprise, en proposant la vente via les nouvelles technologies, permet de réaliser des gains en baissant ses coûts de production, de distribution et de promotion, bref certains coûts de transaction rééquilibrant ainsi la relation. Nous avons synthétisé nos propos dans le tableau 1 ci-après, qui résume les éléments que nous venons de mentionner.

Conclusion

Au terme de cette brève argumentation, plusieurs questions se posent et nombre de lecteurs se demandent certainement, à l'instar de Smith, Bailey et Brynjolfsson⁵³, ce qu'il en est des prix, de leur élasticité, de la stratégie pour compenser les coûts et de la dispersion des prix.

Ainsi quatre grandes questions se posent :

- Les prix sont-ils généralement moins élevés sur Internet?
- Les cyberconsommateurs sont-ils plus sensibles à de timides modifications du prix sur Internet?
- Les commerçants ajustent-ils leur prix plus souvent et plus sensiblement sur Internet?
- Les écarts entre les prix les moins élevés et les plus élevés sont-ils moins importants sur Internet?

- **Les prix sont-ils généralement moins élevés sur Internet ?**
- **Les cyberconsommateurs sont-ils plus sensibles à de timides modifications du prix sur Internet ?**
- **Les commerçants ajustent-ils leur prix plus souvent et plus sensiblement sur Internet ?**
- **Les écarts entre les prix les moins élevés et les plus élevés sont-ils moins importants sur Internet ?**

Bien que ces auteurs n'aient étudié que les prix d'articles tels que les livres et les disques, les résultats montrent en effet que les prix de ces produits sont généralement moins élevés sur Internet⁵⁴, que les cyberconsommateurs sont plus sensibles à de timides modifications du prix sur Internet, que les écarts entre les prix les moins élevés et les plus élevés sont moins importants sur Internet et finalement, que les commerçants proposent certes des prix légèrement inférieurs sur Internet par rapport aux boutiques traditionnelles, mais que cette stratégie ne rime pas avec une augmentation des ventes pour autant. Voici donc une réponse intéressante pour les commerçants désireux d'ouvrir une boutique virtuelle et ne sachant pas quelle stratégie adopter en matière de positionnement au niveau du prix.

Cependant, quel est le réel intérêt d'un consommateur qui, même s'il gagne quelques dollars en achetant par Internet, ne peut jouir de son produit immédiatement, si ce n'est de l'effet de mode duquel il pourra se vanter? Au cours de l'année 2001, 13 % des Québécois ont en effet acheté en ligne, ce qui représente une légère hausse par rapport à l'année précédente⁵⁵.

Par ailleurs, pour les fournisseurs d'information gratuite à destination des consommateurs ou d'autres entreprises, ils peuvent être tentés par les modèles hybrides, consistant à divulguer gratuitement de l'information sur un portail ou un site traditionnel, tout en s'assurant des revenus substantiels grâce aux redevances des annonceurs.

Une des principales difficultés, en ce qui a trait à cette variable, est de proposer des modèles encore trop avant-gardistes, si bien que les consommateurs, tout comme les annonceurs ou les commerçants, ne croient pas à sa viabilité. Espérons toutefois – et nous croyons que cela est possible en raison du jeune âge de l'Internet – que de

nombreuses autres innovations feront leur apparition en proposant des modèles plus évolués encore.

L'utilisation d'un modèle d'affaires électronique sur Internet ne doit pas déroger des règles traditionnelles de fixation des prix : les mêmes principes s'appliquent, que l'on soit dans le monde physique ou virtuel.

Avant de conclure sur cette variable, il nous semble intéressant de préciser au lecteur que l'utilisation d'un modèle d'affaires électronique sur Internet ne doit pas déroger des règles traditionnelles de fixation des prix : les mêmes principes s'appliquent, que l'on soit dans le monde physique ou virtuel. À ce chapitre, d'ailleurs, Bégin et autres⁵⁶ rapportent le commentaire d'un dirigeant d'entreprise ayant un site Web⁵⁷ et qui précisait à juste titre : « Quand on fait du e-commerce, c'est le commerce qui est important, pas le e ». ■

Notes et références

- 1 William Menvielle est étudiant au doctorat en administration des affaires à l'Université du Québec à Trois-Rivières, Denis Pettigrew et Jocelyn D. Perreault sont professeurs de marketing, également à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- 2 TIMERS, P. (1998). « Business Models for Electronic Markets », *Electronic Markets*, vol. 8, n° 2.
- 3 Business to Business
- 4 Business to Consumer
- 5 TIMERS, P. (1998). *Op. cit.*, note 2.
- 6 PEPPERS, D., M. ROGERS and B. DORF (1999). « Is your company ready for one-to-one marketing ? », *Harvard Business Review*, Boston, janvier-février.
- 7 <http://www.merx.ca>
- 8 <http://encan.canoe.com>
- 9 <http://www.123vendu.com>
- 10 <http://www.fastparts.com>
- 11 Littéralement « brick and mortar » dans la littérature anglophone.
- 12 <http://www.mallcanada.com>
- 13 <http://www.fortune1000.ca/cce/centre.htm>
- 14 TIMERS, P. (1998). *Op. cit.*, note 2.
- 15 <http://www.altavista.com>
- 16 <http://www.copernic.com>
- 17 <http://www.cybion.fr>
- 18 BRUDEY et DUCROQ (1998). Cités dans VOLLE, P. (1999). « Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche », *Cahier de recherche n° 276*, Centre de recherche DMSP, Université Dauphine, Paris, juillet.
- 19 <http://www.uqtr.quebec.ca/inrpme>
- 20 <http://www.comm-qc.gouv.qc.ca/default.asp>
- 21 Par consommateur, on entend ici à la fois le particulier et l'entreprise.
- 22 <http://www.nua.ie/surveys>
- 23 <http://www.branchez-vous.com>
- 24 <http://www.monentreprise.com>
<http://www.radio-Canada.ca/nouvelles>
- 25 <http://www.archambault.ca>
- 26 www.pooddles.com
- 27 <http://www.candanantire.ca>
- 28 SCHWARTZ, E. I. (1996). « Advertising Webonomics 101 », *Electrosphere, Wired*, n° 4.02, [www.wired.com/wired4.02/webonomics.html], février.
- 29 Terme québécois désignant le « chat ».
- 30 DUFOUR, A. (1998). *Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise*, Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne.
- 31 <http://www.microsoft.com>
- 32 BAKOS, Y. (1998). « The emerging role of electronic marketplaces on the Internet », *Communications of the ACM*, août.
- 33 <http://www.lactualite.com>
- 34 REYNOLDS, J. (2000). « The consumer marketplace », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n° 10.
- 35 BAKOS, Y. (2001). « The emerging landscape for retail E-commerce », *Journal of Economic Perspectives*, janvier.
- 36 <http://www.sitesell.com/>
- 37 <http://www.geis.com/index.jsp>
- 38 Request for Proposal : demande de propositions de prix (traduction libre).
- 39 Consumer to Business : Consommateur à Entreprise.
- 40 <http://www.priceline.com>
- 41 <http://www.freemarkets.com>
- 42 <http://www.esterel.com/>
- 43 BAKOS, Y. (1998). *Op. cit.*, note 32.
- 44 RAYMOND, L. et W. MENVIELLE (2000). *Gestion des technologies de l'information et commerce électronique dans la*

-
- PME*, Rapport de veille-synthèse présenté à Développement économique Canada.
- 45 Par ailleurs, le consommateur peut rechercher le meilleur prix pour un produit en allant sur divers sites ou confier cette tâche à des agents intelligents, de petits moteurs de recherche paramétrables qui réaliseront cette tâche pour lui (ce sont les célèbres Shopping Robot, plus connus sous le néologisme Shopbot).
- 46 <http://www.jango.com>
- 47 <http://ecommerce.media.mit.edu/kasbah>
- 48 <http://ecommerce.media.mit.edu/tete-a-tete>
- 49 <http://www.copernic.com/fr/products/shopper/index.html>
- 50 <http://auction.eecs.umich.edu>
- 51 HANSON (2000). Cité dans JALLAT, F. (2001). « Sociologie du prix sur Internet », *Décisions Marketing*, n° 22, janvier-avril.
- 52 Alors que les variables « prix », « promotion » et « place » engendrent des coûts, la variable « prix » est celle permettant à l'entreprise de venir les couvrir et de dégager un bénéfice.
- 53 SMITH, M. D., J. BAILEY and E. BRYNJOLFSSON (1999). « Understanding Digital Markets », in E. Brynjolfsson and B. Kahin, *Understanding the Digital Economy*, MIT Press, Boston.
- 54 Pour pouvoir comparer équitablement les prix sur un marché traditionnel et sur Internet, il conviendrait d'inclure, pour le marché traditionnel, les coûts liés à l'acte d'achat : coût d'utilisation du moyen de transport, coût du temps passé à magasiner, etc., mais peu de consommateurs sont aussi rationnels. Toutefois, il convient de bien comparer les prix des produits lorsque le consommateur vise un achat sur l'un ou l'autre des moyens utilisés : l'achat d'un ordinateur sur le site Web de Dell engendre des coûts de manutention de plus de 150 \$! C'est le prix d'une bonne imprimante pour une configuration achetée dans une boutique informatique.
- 55 LACROIX, E. (2002). *NETendances 2001 : utilisation d'Internet au Québec*, CEFRIO, Montréal.
- 56 BEGIN et autres (2001). « Études de cas sur les pratiques de commerce électronique des entreprises québécoises », *Cahier de recherche CICMA 01-06*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- 57 www.VolvoWorld.com

La toile entrepreneuriale c'est :

Un portail multi-réseaux et multi-clientèles qui rend compte des préoccupations de plus de 75 000 personnes jouant un rôle déterminant dans le développement de l'entrepreneurship au Québec et ailleurs au pays.

Découvrez ce mois-ci :

Actualités Multi-Réseaux

Les **Actualités Multi-Réseaux**.

Un magazine branché sur tout ce qui bouge sur la scène entrepreneuriale. Au menu : articles, entrevues, vidéos, témoignages, etc.

La **boutique de l'entrepreneur** :

Une librairie virtuelle qui offre la plus importante collection d'ouvrages de langue française consacrée à l'entrepreneurship.

En vedette : la Collection

Entreprendre et ses nouveautés.

Achat en ligne et livraison express.

NOUVEAUTÉS

COLLECTION ENTREPRENDRE

SIGNET entrepreneurial

À mettre dans vos favoris :

Le **Signet entrepreneurial** : plus de 370 accès aux meilleures adresses des réseaux de l'entrepreneurship québécois et canadien. Un répertoire soigneusement sélectionné et constamment mis à jour.

L'**agenda des activités**.

Il vous sera facile de répertorier les principaux événements et activités du milieu entrepreneurial.

Une **bibliothèque** unique en son genre par la qualité, la diversité et la facilité de consultation des contenus qu'elle offre. Une mine indispensable d'informations, mais aussi de contenus de formation et de sensibilisation gratuits offerts par la Fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires, dont la revue Organisations & Territoires.

La boîte à outils

Rendez-vous dans la section nouveaux entrepreneurs !

Découvrez un coffre à outil pour les nouveaux entrepreneurs et ceux qui rêvent de le devenir. Emparez-vous des outils de la trousse

Démarrez votre entreprise et prenez le **Sentier de la réussite entrepreneuriale**.

TRAVAILLEURS
AUTONOMES

ENTREPRENEURS
COLLECTIFS

INTERVENANTS
ÉCONOMIQUES

CHIEFS D'ENTREPRISE
ET GESTIONNAIRES

NOUVEAUX
ENTREPRENEURS

ENTREPRENEURS
ÉTUDIANTS

ACCUEIL

L'entrepreneurship : une force de notre société¹

Jean-Guy Saint-Martin
Développement économique Canada

L'entrepreneurship au XXI^e siècle représente, on le voit bien, beaucoup plus que des mots. Il s'agit d'une réalité bien vivante, d'une force de notre société, dont les résultats tangibles sont de plus en plus évidents. L'entrepreneurship n'est ni une mode, ni un phénomène nouveau. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est son importance stratégique dans le développement de l'emploi. De fait, dans la terminologie européenne, le terme entrepreneuriat renvoie à la création d'entreprise et donc, à la création d'emploi, d'où l'intérêt de l'État.

Une étude récente du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* recensant plus de 21 pays industrialisés démontre que le Canada se classe parmi les pays industrialisés affichant un taux d'entrepreneuriat élevé. La situation est particulièrement encourageante au plan de l'entrepreneuriat féminin alors que le pourcentage de femmes-entrepreneures (6,9 %) est de loin supérieur à celui d'autres pays, comme la France et l'Irlande.

Au cours des années 1980, les PME québécoises ont connu une très bonne performance au chapitre de l'emploi. Entre 1973 et 1995, leur part de l'emploi est passée de 36 % à 44 %, après avoir atteint un sommet d'environ 47 % en 1990. Malgré un recul provoqué par une situation économique difficile au début des années 1990, les PME continuent à occuper une place très importante dans l'économie, ce qui distingue le Québec du reste du Canada et en particulier de l'Ontario, dont seulement le tiers des emplois dépend des PME.

Depuis le début des années 1980, l'importance relative des PME sur le plan de l'emploi dans le secteur manufacturier a beaucoup fluctué, culminant à 49 %

en 1990 pour retomber à 43 % en 1998. La récession du début des années 1990, qui a profondément nui à la croissance des entreprises, explique en partie cette situation. La mondialisation des marchés, qui a imposé de nouvelles règles de compétitivité et instauré la nécessité de revoir et de restructurer les processus d'affaires en profondeur, constitue l'autre facteur d'importance.

La fragilité des PME

La situation des PME a toujours été relativement fragile. Selon une statistique non officielle du milieu des PME mentionnée dans l'étude de février 2000 de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (ADMA) sur les *Besoins et attentes en services-conseils de la PME au Québec*, 40 % d'entre elles cessent leurs activités avant

la fin de leur première année d'exploitation et à peine 10 % passent le cap des dix années.

Selon l'ADMA, les problèmes de gestion, la méconnaissance de leurs marchés et la sous-capitalisation seraient les principales raisons explicatives de ce fort taux de fluctuation.

Mais que nous réserve l'avenir ? Le contexte des entreprises évolue très rapidement, comme l'ont démontré main-

tes études et recherches spécialisées ainsi que les travaux de l'Observatoire de DEC au cours des dernières années. Il ressort de ces diverses analyses que la mondialisation des marchés concomitante à la libéralisation des échanges ainsi que le fort courant de déréglementation dans la plupart des pays industrialisés imposent de nouvelles règles du jeu.

Moins de prestations directes à l'entreprise mais davantage d'information stratégique et d'expertise-conseil. Tel est le rôle des pouvoirs publics s'ils veulent contribuer à l'émergence d'un environnement de soutien capable d'aider la PME à se réinventer.

L'économie du savoir ainsi que les nouvelles formes d'organisation des entreprises constituent également des phénomènes nouveaux importants avec lesquels l'entrepreneur doit composer.

La manière traditionnelle de faire des affaires, de créer des entreprises et de les gérer doit donc être adaptée en conséquence. Dans ce nouveau contexte, afin d'assurer la compétitivité de son entreprise, l'entrepreneur doit être à même :

- *d'acquérir et de maîtriser des compétences organisationnelles avancées*
Au plan de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines axée sur le développement continu du capital humain et intellectuel et de la valorisation des compétences, de la veille stratégique, etc. ;
- *de formuler des stratégies d'affaires plus complexes*
Stratégie de commercialisation sophistiquée et différenciée selon les marchés, partenariats et alliances stratégiques ;
- *d'adopter de nouveaux modes d'organisation industrielle*
Chaînes logistiques intégrées, technologies d'information et de communication, affaires électroniques, fonctionnement en réseaux.

Quelques résultats de recherche

Les recherches commanditées par Développement économique Canada s'entendent sur le fait que le fonctionnement en réseaux, les relations d'affaires et l'information stratégique seront dans l'avenir des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises dans un monde où les impératifs technologiques, commerciaux et concurrentiels seront de plus en plus complexes. Pour l'entreprise, l'incertitude et le risque d'affaires augmenteront d'autant. Afin de se prémunir contre ce risque accru, l'entrepreneur devra adapter son style de gestion. Selon Julien et Jacob (étude sur les PME en croissance), le dirigeant de l'avenir devra faire preuve d'un leadership beaucoup plus ouvert, ce qui remet en question le rôle traditionnel de l'entrepreneur-dirigeant. La responsabilité de gestion sera de moins en moins exercée par l'entrepreneur de façon isolée mais devra être partagée avec d'autres membres de l'organisation en fonction de leurs domaines de compétence.

Cette compréhension différente des enjeux de la PME soulève par voie de conséquence la nature de l'intervention publique en soutien au développement de l'entrepreneuriat. Le type de leadership ouvert qui émerge par voie de nécessité conduit à une interdépendance accrue des acteurs économiques et donc, de l'entreprise avec son environnement de soutien. Les programmes publics de soutien à l'entrepreneuriat devront tenir compte de cette nouvelle donne et mettre davantage l'accent sur le développement du rôle d'intermédiation économique que l'environnement de soutien aux entreprises doit être à même d'offrir à l'entrepreneur. Donc, moins de prestations directes mais davantage d'information stratégique et d'expertise-conseil.

Comme l'a démontré l'étude de l'ADMA, les PME demandent une offre de service axée sur leurs besoins spécifiques appuyée par des interventions sur mesure. La nécessité d'un mode de leadership différent, davantage ouvert et s'appuyant sur un réseau de soutien et d'expertise, implique que l'on ajuste notre compréhension de l'innovation et des milieux innovateurs.

Dans ce nouveau modèle, l'innovation devient un processus interactif, qui se réalise principalement en entreprises et qui englobe toutes les phases de la stratégie d'affaires, ne se limitant plus aux seules dimensions technologiques ou techniques.

Mais les entreprises n'oeuvrent pas dans le désert et ne peuvent être dissociées de leur contexte territorial. On pourrait dire ainsi va la région, ainsi vont les entreprises et vice-versa. Comme l'ont fait ressortir les travaux de Réjean Landry de l'Université Laval, l'innovation est au coeur du dynamisme des régions performantes du Québec. Les régions pouvant compter sur un cadre de soutien à l'innovation (capital social) bien développé sont celles qui affichent en retour des taux de dynamisme élevés.

Par capital social on entend, entre autres choses, la présence de réseaux donnant l'accès à de l'expertise-conseil et à des services spécialisés, des mécanismes régionaux de financement, des centres d'éducation et des instituts de recherche spécialisés.

Comme la richesse du capital social varie de façon marquée selon les régions, il s'ensuit que les régions auront un rapport à l'innovation différencié selon leur problématique particulière.

Mais si elles veulent être à même d'aider leurs entreprises à assurer leur compétitivité face aux changements qu'impose la mondialisation, les régions se doivent de développer une culture de l'innovation, comme l'a d'ailleurs souligné la présidente du Conseil des sciences et de la technologie du Québec (CSTQ) au dernier congrès de l'Association des économistes du Québec.

Ce défi, toutes les régions doivent le relever, qu'elles soient déjà performantes ou non sur ce plan. Le défi est d'autant plus grand pour les régions ayant un capital social peu développé.

La politique publique

Ce constat porte également à conséquence pour l'orientation des politiques publiques. Il implique que les politiques de soutien à l'innovation devront être modulées en fonction de contextes régionaux différents sur les plans du niveau technologique, de la disponibilité du financement pour l'innovation, de la présence de ressources humaines compétentes ainsi que du degré d'ouverture au partage des connaissances et au réseautage. Tout comme pour les politiques de soutien aux entreprises, les politiques globales et générales doivent faire place au *sur mesure*.

Il importe également de soulever la question de la nécessité de la relève, qui se pose avec acuité compte tenu du vieillissement de la génération présente d'entrepreneurs. Dans plusieurs régions du Québec, ce constat est aggravé par la migration des jeunes vers les grands centres urbains, fragilisant d'autant le tissu entrepreneurial de ces régions. Cette problématique est une des préoccupations de DEC et a résulté en la mise en place de la Stratégie Jeunesse de DEC, en partenariat avec les SADC.

Cette stratégie, qui s'adresse aux entrepreneurs âgés de 18 à 35 ans des collectivités desservies par les SADC, comporte trois volets :

- un fonds d'investissement pour jeunes entrepreneurs ;
- la mise en place d'un conseiller jeunesse par SADC et un responsable provincial;
- un programme d'emplois d'été pour les étudiants.

Depuis 1997, l'enthousiasme des jeunes entrepreneurs pour la Stratégie Jeunesse ne s'est pas démenti. Pour la période de novembre 1997 à novembre 2000, la stratégie a permis de financer 1 516 entrepreneurs favorisant ainsi la mise sur pied ou l'expansion de 1 244 entreprises, dont 13 % provenaient du secteur primaire, 24 % du secteur secondaire, 59% du secteur tertiaire et 4 % du secteur quaternaire.

Durant cette période, 16,5 millions de dollars ont été investis directement auprès des entrepreneurs, générant des investissements totaux de plus de 102 millions de dollars qui ont contribué à la création ou au maintien de 4 580 emplois dans les régions du Québec desservies par les SADC.

Nous sommes fiers d'être, parmi d'autres acteurs et intervenants, au coeur de la nouvelle économie et de contribuer activement à l'essor des entreprises et des régions du Québec. Voilà l'objectif vers lequel nous continuerons d'évoluer à la lueur des valeurs qui nous sont propres. ■

Note

- 1 Jean-Guy Saint-Martin est sous-ministre adjoint et conseiller spécial auprès du Sous-Ministre à Développement économique Canada pour les régions du Québec. Cet article fait suite à une allocution prononcée à l'APDEQ le mardi 2 octobre 2001 à St-Georges de Beauce.



VILLES RÉGIONS MONDE

**Pour mieux positionner nos agglomérations urbaines
dans la compétition mondiale.**

Un réseau dynamique de chercheurs oeuvrant à la valorisation et au transfert de connaissances sur les problématiques des nouveaux enjeux urbains, de la gestion du secteur local et de l'organisation territoriale.

En partenariat avec :

- les municipalités;
- les institutions gouvernementales et para-gouvernementales;
- les regroupements et les organismes municipaux;
- les consultants et les entreprises privées .

WWW.vrm.ca

L'entrepreneur socialisé : traits actuels du créateur d'une petite entreprise

Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis¹
Université du Littoral-Côte d'Opale

L'entrepreneur a-t-il besoin de l'État pour exister ? La question mérite d'être posée au regard de la multiplication, depuis ces vingt dernières années, des mesures et des institutions destinées à soutenir l'initiative individuelle. L'histoire économique, mais aussi la théorie économique, nous enseignent que l'entrepreneur est le moteur du progrès technique et de la richesse des nations. Des noms d'entrepreneurs, personnalités hors du commun, sont restés dans l'histoire, synonymes de ce dynamisme, et dont les exploits passés servent à alimenter la légende de l'entrepreneur².

Les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale avaient été celles de la grande entreprise managériale et de la salarisation de masse. La petite entreprise et l'entrepreneur individuel étaient considérés comme une espèce en voie de disparition. La période des mouvements poujadistes, ceux qui faisaient vibrer le petit patronat français dans les années 1960, semble à jamais révolue. Aujourd'hui le créateur d'entreprise est promu au rang de faiseur de rêve pour les nouvelles générations et il est de nouveau hissé au premier rang des indicateurs de croissance et de prospérité économiques. L'État construit et complète un dispositif réglementaire et financier favorable à la petite entreprise et, de l'autre côté, soigne l'image de son fondateur ou de son repreneur.

Dans ce texte nous développerons une analyse de l'entrepreneur en termes de rôles et de fonctions économiques : l'entrepreneur est un agent économique qui a une fonction selon la place qu'il occupe dans la division sociale du travail, laquelle se complexifie et s'approfondit à

mesure que les technologies et les savoirs progressent. La fonction principale de l'entrepreneur dans l'économie capitaliste n'est-elle pas de contribuer à la création et, surtout, à la diffusion de technologies et de marchandises nouvelles ?

La fonction entrepreneuriale s'inscrit dans le contexte de socialisation irréversible de l'économie par le marché. L'entrepreneur contemporain n'est plus l'entrepreneur héroïque du temps des révolutions industrielles. Il est socialisé et se décline en entrepreneur technologique, entrepreneur de proximité, entrepreneur traditionnel.

L'industrialisation ayant favorisé une croissance de la taille des entreprises (concentration du capital), et donc une division du travail toujours plus fine (et une multiplication corrélatrice des statuts économiques et sociaux des individus), le rôle de l'entrepreneur est de contribuer à la reproduction sur une échelle élargie de l'économie. La fonction entrepreneuriale s'inscrit dans ce contexte de socialisation irréversible et croissante de l'économie par le marché. Mais à mesure que l'économie se socialise et se complexifie (tout – l'acte et l'objet – devenant marché, rapport marchand et marchandise), différents

types d'entrepreneurs (socialisés) peuvent être distingués, selon leur contribution au développement desdits rapports marchands.

Entrepreneur et socialisation de l'économie

Depuis le XIX^e siècle, nombre d'économistes avaient mis en évidence la tendance à la concentration et au gigantisme industriels. Ils ont constaté que la taille des entreprises augmente (elles emploient de plus en plus de salariés et immobilisent des capitaux en quantité de plus en plus importante) et que les marchés sont contrôlés par un nombre de plus en plus réduit de grandes entreprises. K. Marx, en 1857³, avait posé la question de la structuration monopolistique de l'économie. Par la suite, les

auteurs marxistes avaient imaginé que le capitalisme se collectivisait lui-même (en raison de la domination des sociétés anonymes) ; il ne restait plus qu'à régler la question politique...

Entrepreneur et concentration du capital

Marx, de son côté, n'avait pas été aussi loin, et s'était interrogé sur l'articulation entre grandes et petites entreprises. Il a expliqué en substance, à travers le concept d'«armée industrielle de réserve», que les petites entreprises pouvaient opérer comme une soupape de sécurité en absorbant le surnombre des salariés rejeté par les grandes entreprises.

Près d'un siècle plus tard, en 1942, J. Schumpeter⁴, en pleine Seconde Guerre mondiale, déclare que Marx avait raison et que le capitalisme ne peut survivre ! Son raisonnement s'appuie sur la disparition probable de l'entrepreneur remplacé par l'organisation, bureaucratique et routinière, de la grande entreprise. Dans ces conditions, non seulement les opportunités de création d'entreprises disparaissent, mais aussi et surtout l'économique. Les affaires ne constituent plus pour les individus avides de sensations fortes un terrain d'aventure et d'expériences professionnelles nouveau. C'est un petit peu comme si le monde économique s'était soudainement figé. Les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale semblaient bien lui donner raison : le capitalisme managérial était tout puissant, le manager avait détrôné l'actionnaire et le petit entrepreneur, comme l'attesteront les thèses sur la «technostructure» de J. K. Galbraith⁵ et sur la «main visible des managers» de A. Chandler⁶.

Au début des années 1980, alors que la croissance économique s'essouffle, que le chômage augmente dans les pays industrialisés et que la misère et la famine frappent (à l'aide des plans d'ajustement structurels du FMI) les pays en développement, l'idée de la petite entreprise «qui ne connaît pas la crise» réapparaît alimentée, sur le plan théorique, par les écrits de J.-B. Say⁷, de J. Schumpeter, pas celui de 1942, mais celui de 1912 qui plaçait l'entrepreneur au cœur de la dynamique de l'accumulation⁸, mais aussi sur A. Marshall⁹ qui avait élaboré au début du XX^e siècle une espèce de cohabitation (de partage des marchés) entre grandes et petites entreprises. Les premières étaient routinières et vouées à la production de masse ; dirigées par une équipe de managers, elles étaient la propriété d'un nombre impres-

sionnant d'actionnaires. Les secondes étaient plus souples dans leur fonctionnement, plus innovantes également, et se plaçaient sur des segments précis de production délaissés pour des raisons techniques et économiques par les grandes entreprises. Ces petites entités de production sont dirigées par leur fondateur, l'entrepreneur individuel.

Le raisonnement de Marshall, qui avait donc été oublié pendant les années de croissance d'après-guerre, fait de nouveau l'objet de la curiosité des économistes. Certains soutiennent, sans précaution, la thèse inverse en annonçant que l'avenir appartient à la petite entreprise et que, par conséquent, la grande entreprise est condamnée à disparaître¹⁰. Mais, dans un sens comme dans l'autre, il faut à nos yeux éviter ce type de raisonnement qui consiste à faire se prolonger une tendance dans l'avenir, sans prendre en cause l'influence de paramètres multiples susceptibles de l'influencer, de faire varier sa trajectoire et même de la renverser. Et, s'il faut lire avec circonspection les écrits de J. Schumpeter, il faut cependant garder à l'esprit l'une de ses répliques bien connues : «non seulement le capitalisme n'est jamais stationnaire, mais il ne peut jamais le devenir¹¹». Ce qui signifie, en d'autres termes, que le capitalisme est un système socio-économique qui a fait du changement une norme de comportement.

L'histoire récente montre bien que les grandes entreprises n'ont pas disparu, mais aussi qu'elles multiplient les accords de coopération, elles fusionnent, elles absorbent les plus vulnérables... Ce qui inaugure la création, dans un avenir proche, d'entreprises de taille mondiale de plus en plus importantes. Pourtant, la mondialisation des capacités productives, commerciales et financières des entreprises n'a pas entravé la création de petites entreprises. Au contraire.

Entrepreneur, socialisation et réseaux

Fondements théoriques

De grands pays industriels comme les États-Unis et le Japon avaient, dès les années 1950, mis sur pied des mesures et créé des institutions destinées à soutenir l'initiative individuelle et la création d'entreprises, tant pour des raisons économiques (maintenir la concurrence) que pour des raisons politiques (protéger la démocratie en évitant la formation d'entreprises monopolistiques). L'État français a attendu la fin des années 1970, c'est-à-dire que la crise économique s'intensifie, pour prendre

des mesures de soutien à la création d'entreprises et à leur insertion dans l'économie nationale. Aux yeux des politiques, les petites entreprises sont dotées de qualités devenues inestimables : elles innovent et créent des emplois.

Pour tenter de comprendre ce phénomène en apparence contradictoire, il convient, selon nous, de prendre du recul et mettre en évidence un élément commun au capitalisme, quelle que soit la période considérée, qu'il s'agisse d'aujourd'hui, d'il y a vingt, quarante ou deux cents ans. En relisant les grands classiques de l'économie politique, en premier lieu A. Smith¹², que constatons-nous ? Lorsque ce dernier cherche à expliquer les avantages qu'entraîne l'invention de la monnaie sur l'économie de troc, il montre qu'il est très difficile de trouver deux coéchangistes dont les désirs d'échange correspondent exactement. L'usage de la monnaie permet de décaler dans le temps l'échange de marchandises. Or derrière la monnaie, il n'y a pas seulement une relation d'équivalence entre une quantité de biens et une quantité de monnaie, il y a aussi (et surtout) une organisation économique, des rapports de pouvoir, un État, en bref une organisation sociale au sens large du terme.

Près d'un siècle plus tard, K. Marx, en élaborant aussi une réflexion sur la genèse de la monnaie, fera un raisonnement comparable pour montrer que la multiplication des échanges, consécutive à l'usage de la monnaie, a tendance à tout réduire à l'état de marchandise et à accroître la division du travail. D'où le concept de « travailleur collectif » qui montre précisément que l'activité économique, en entraînant la multiplication des échanges marchands, favorise sa socialisation : division du travail dans l'entreprise et entre les entreprises, séparation de la propriété des entreprises (actionnaires) de leur gestion (managers), emboîtement de la production et des services, etc. C'est donc ce processus de socialisation que nous souhaitons mettre en évidence ici et qui sera la base de notre démonstration ultérieure.

L'entrepreneur individuel, même doté d'une immense fortune, ne peut faire face aux besoins en capital de l'industrialisation. En revanche, la S. A. et le marché financier y pourvoient. La machine (machine-outil ou ordinateur) décuple la productivité du salarié. Mais cette machine (et/ou le savoir scientifique, technique, commercial, etc.) est, elle-même, le résultat d'un travail. Elle a été conçue, fabriquée, expérimentée, commercialisée par une organisation, par une entreprise. L'économie se présente tel un gigantesque puzzle où les éléments (ici

les fonctions économiques) s'imbriquent les uns dans les autres. Dans les années 1930, lorsque R. Coase¹³ pose la question « Pourquoi la firme existe-t-elle ? », il y apporte une réponse de même nature. La firme existe parce qu'elle permet d'endogénéiser les relations marchandes. L'organisation (c'est-à-dire l'entreprise) se substitue au marché. Ce faisant Coase apporte aussi une explication fondée sur la croissance des entreprises, remettant en cause l'hypothèse d'atomicité du marché, base du modèle néoclassique de la concurrence pure et parfaite.

Or, c'est cette idée toute simple dans son principe que l'on semble redécouvrir sous un autre terme depuis quelques années : l'économie (ou la société) des réseaux. Prenant appui sur des travaux en psychologie sociale de l'Américain J. L. Moreno¹⁴ et sur le développement des moyens télématiques de communication, les économistes, les sociologues, mais aussi les géographes, les anthropologues ou les politologues ne parlent plus que du réseau. Pour ce qui concerne l'économie, le réseau se superpose sur la loi de l'offre et de la demande. En effet, pour que cette loi puisse fonctionner, il faut que s'établissent des relations de confiance entre les agents économiques. Ainsi derrière la fixation du cours d'un titre en Bourse, il y a des relations interpersonnelles qui influencent son évolution dans un sens ou dans un autre. Mais est-ce qu'il en fut dans l'histoire autrement ?

Derrière des agrégats, derrière des mécanismes mis en évidence par l'analyse macroéconomique, il y a toujours (et il y a toujours eu) des entreprises, des hommes et des femmes. La lecture des biographies de quelques grands entrepreneurs ou banquiers, mais également la lecture de romans de Balzac ou de Zola au XIX^e siècle ou, plus près de nous, du *Bûcher des vanités* de Tom Wolfe, montre clairement ce qu'il y a parfois de sordide derrière les mécanismes économiques. On pourrait objecter que l'analyse en termes de réseaux permet précisément de montrer ce qu'il y a d'humain et de social (de relationnel) derrière la froideur des mécanismes économiques. Mais en fut-il jamais autrement ?

Le réseau ?

Le terme « réseau » est également utilisé par les économistes, les sociologues, mais aussi les gestionnaires dans un sens un peu différent, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'expliquer le processus conduisant à la création d'entreprise. Pour créer son entreprise, il convient d'avoir un réseau pour trouver une clientèle, des financiers, de

bons salariés, des associés peut-être, en bref de disposer de la bonne et abondante information pour trouver des fonds, des marchés ou bien encore pour tirer profit au bon moment d'une évolution technologique (que ce soit l'automobile, l'informatique, l'acier ou les biotechnologies, peu importe. Chaque époque a ses technologies de pointe !). D'ailleurs, l'économiste libéral I. Kirzner¹⁵ ne l'avait-il pas montré en énonçant la théorie de la vigilance, qui consiste à expliquer que l'entrepreneur doit être à l'affût du monde pour en saisir les opportunités? Mais si nous revenons à la biographie des grands entrepreneurs, de ceux que nous nommons des entrepreneurs héroïques, nous constatons que la constitution d'un réseau de relations de diverses natures a toujours été à la base de la réussite entrepreneuriale. La famille, bien évidemment, joue un rôle fondamental, parce qu'elle est le premier lien entre l'individu et la société, et surtout parce que la famille peut apporter des moyens financiers, de la main-d'œuvre et des marchés. L'État a, de l'autre côté, fait les grands noms, tels Renault, Citroën, Ford ou Honda. Les marchés publics, la guerre ou encore la préparation de celle-ci, ainsi que la réparation de ses dégâts leur ont été très profitables.

Nous définissons l'entrepreneur en tant que fonction sociale. Aujourd'hui, la création d'entreprise s'inscrit dans le cadre défini par les stratégies d'externalisation des grandes entreprises et, bien sûr, par les mesures de politique économique prises par l'État. D'où l'expression d'entrepreneur socialisé.

Mais revenons à notre raisonnement. Notre raisonnement se présente de la façon suivante : nous définissons l'entrepreneur en tant que fonction sociale. L'entrepreneur est certes un individu, mais celui-ci a un rôle dans l'économie en fonction de la place qu'il occupe dans la société, prise au sens large du terme, c'est-à-dire selon la place que l'individu occupe dans la division sociale du travail. Bien évidemment, en apparence, les choses ne se présentent pas de cette façon. L'individu est persuadé qu'il agit de son propre chef, d'autant qu'il appartient à une société qui a placé au plus haut niveau l'initiative individuelle et la réussite personnelle. Mais au travers d'une grille de lecture théorique, on constate que le comportement de tel ou tel type d'individu obéit à certaines règles qui sont déterminées par la règle du jeu économique (loi du marché, concurrence, enrichissement personnel, etc.). Or le contexte économique dans lequel

s'inscrit l'individu, s'il obéit toujours aux mêmes règles de fonctionnement énoncées, se complexifie. Les relations marchandes se multipliant, la division du travail ne touche pas seulement la fabrication, mais touche aussi de plus en plus des activités intellectuelles. Les moyens de financement s'affinent aussi : de nouveaux moyens et méthodes de financement apparaissent. Les financiers à titre individuel ou pour le compte d'autres individus ou organisations jonglent habilement avec les cours des titres et des monnaies. Cet ensemble n'est pas laissé à la volatilité du marché. L'État y occupe une place importante, puisque par les mesures qu'il va prendre, il va chercher à orienter les décisions des agents économiques, ce que les économistes libéraux dénoncent. En particulier, M. Friedman¹⁶ critique une politique de dépenses publiques qui, par l'effet d'éviction qu'elle provoque, influence négativement les décisions des agents économiques.

L'État va donc en quelque sorte canaliser le marché à la fois pour atténuer les distorsions en matière d'accumulation, mais aussi pour pousser la croissance économique. Depuis la Seconde Guerre mondiale et l'affirmation des principes keynésiens, les modalités d'intervention de l'État dans l'économie se sont renforcées, même si elles se sont adaptées aux exigences du profit. En dépit de la résurgence des modalités libérales de gestion de l'économie, qu'il s'agisse de créer une demande solvable ou d'aider les entreprises à innover ou à embaucher, dans son principe, l'intervention de l'État n'est guère remise en question. En revanche, ce qui a changé, c'est l'objectif : ou la demande, ou l'offre. Opposer en ce sens la théorie keynésienne, d'une part, et la théorie de la croissance endogène, d'autre part, est riche d'enseignements.

Or l'État a précisé dans son objectif, depuis une vingtaine d'années, l'entrepreneur et la création d'entreprises. Cet intérêt témoigne de préoccupations touchant au renouvellement du système productif. L'entrepreneuriat doit apporter des idées et des pratiques productives et organisationnelles nouvelles et doit permettre la création d'emplois, puisque les grandes entreprises, en raison d'un nouveau mode de fonctionnement (à la fois plus décentralisé et plus automatisé) ne sont plus à même de créer des emplois (salariés), comme elles l'ont fait massivement pendant les deux décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. Tous les États cherchent dans ces conditions à créer un mouvement de va-et-vient entre le salariat et le travail indépendant lui permettant de se soustraire de ses obligations sociales (en termes de prestations de chômage notamment). Dans

ce cadre, la création d'entreprise tend à se simplifier à l'image de ce qui se passe en Grande-Bretagne où l'on peut créer une entreprise en 24 heures. En France, des mesures ont été prises récemment pour alléger les démarches administratives. Il n'y a plus qu'un seul guichet pour recevoir les documents nécessaires à la création d'une entreprise.

La création d'entreprise est (paradoxalement ?) une affaire d'État, pour reprendre le titre d'un article paru dans le journal patronal *Les Échos* du 11 avril 2000, où la secrétaire d'État aux PME, au commerce et à la consommation se posait la même question. L'entrepreneur contemporain n'a d'existence que par rapport à l'ensemble auquel il appartient. La création d'entreprise s'inscrit dans le cadre défini par les stratégies de sous-traitance, de partenariat et d'externalisation des grandes entreprises et, bien sûr, par les mesures de politique économique prises par l'État. D'où l'expression d'entrepreneur socialisé que nous avons tenté d'élaborer afin de bien montrer que l'entrepreneur existe en fonction des besoins de l'économie et, plus encore, en fonction des objectifs poursuivis par les agents dominants du système productif : l'État et les grandes entreprises.

Différents types d'entrepreneurs socialisés pour des fonctions économiques différentes

L'entrepreneur socialisé, celui qui agit dans le contexte de socialisation de l'économie précédemment décrit, n'est pas unique. Il se décline selon différents modes. Nous en avons défini trois en fonction de la place qu'ils occupent dans l'économie, et plus particulièrement dans la division sociale du travail.

L'entrepreneur technologique opère dans le domaine de la valorisation d'un savoir scientifique et technique de haut niveau et de la commercialisation d'un ensemble de ses dérivés. Il est une sorte d'intermédiaire entre la science et la production. Il participe ainsi à l'élévation des forces de production.

L'entrepreneur de proximité a pour fonction de recréer un lien social là où il a été mis à mal par le reflux du salariat. La création d'entreprise est motivée par les marchés locaux de services ou d'artisanat qui se développent pour satisfaire des besoins autrefois comblés par la famille ou les services publics.

L'entrepreneur traditionnel est celui qui existe de tout temps. Commerçant de quartier, prestataire de services à la personne, petit artisanat dans l'agroalimentaire ou l'habillement. Il peut aussi refaçonner la tradition tirant profit de l'aménagement du temps de travail, qui offre par moments plus de temps libre aux salariés, et de la solvabilité de certains segments du marché due à l'accroissement des inégalités des revenus au sein des classes moyennes et à un certain attrait depuis quelque temps pour les produits naturels et une certaine forme de qualité de vie (produits « naturels », « culturels », « locaux », etc.). Nous rangeons dans cette catégorie aussi les sous-traitants de capacité des grandes entreprises et des franchisés, pour qui le risque de marché, la technicité et la commercialisation de leur production sont soumis à des stratégies et des normes définies par des entreprises plus grandes.

L'entrepreneur technologique

L'entrepreneur technologique est généralement hautement diplômé et il cherche à tirer profit des opportunités qu'offrent les technologies nouvelles. La micro-informatique au début des années 1980, l'Internet aujourd'hui, l'entrepreneur technologique est à l'affût du progrès technique pour l'orienter vers des marchés encore inexploités : création d'une entreprise de commerce sur Internet pour satisfaire les amateurs de livres historiques, les collectionneurs de timbres, pour brader les billets d'avion ou les produits électroménagers, rien de fondamentalement nouveau. Le principe de base reste toujours le commerce (qui d'après Von Hayek serait bien plus ancien que l'agriculture). Mais ce qui est nouveau, c'est le service qui est apporté et l'application de combinaisons nouvelles de savoirs et des techniques d'information.

L'entrepreneur technologique peut également exercer une activité productive, en concevant des logiciels ou du matériel de précision. Dans ce cas, il y a de fortes chances pour que son entreprise se situe dans une technopole à l'image de la Silicon Valley californienne. Il y aurait en Europe plusieurs dizaines de technopoles, mais seulement une dizaine de taille relativement importante, comparable à celles des États-Unis. Les technologies relient entreprises (grandes et petites) et recherche, illustrant en cela la fameuse formule de J-B. Say, qui définissait l'entrepreneur comme une espèce d'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie. L'entrepreneur technologique est en ceci celui qui fait les beaux jours des théoriciens de

l'économie (Say, Schumpeter, Kirzner, Gilder...), celui qui «révolutionne l'économie».

La technopole apporte également à l'entrepreneur un soutien administratif, des infrastructures logistiques et les moyens d'accéder à des sources de financement et de conseil (les banquiers, les financiers du capital-risque ou encore les fameux «*business angels*»), le problème majeur étant de trouver des individus intéressés par vos idées pour y risquer des fonds. La multiplication des investisseurs dans le cadre d'une société de capital-risque permet précisément pour chaque investisseur d'atténuer les conséquences négatives en cas de faillite, vieux principe de la loi des grands nombres. Mais alors que ses opérations se faisaient aux premiers âges de l'industrie de façon plus fortuite et informelle, la socialisation de plus en plus poussée de l'activité économique et la généralisation des rapports marchands ont conduit à créer un cadre et une procédure institutionnelle propices à l'épanouissement de l'initiative entrepreneuriale «révolutionnaire». L'histoire des grandes inventions, de la photographie au cinéma, en passant par l'automobile et l'avion, regorge de rencontres entre entrepreneurs, mues par la «logique du garage» et de grands financiers qui avaient une foi très forte dans les bienfaits (en progrès et en profit) que la technologie pouvait apporter.

Mais encore plus que dans le passé, ce sont très souvent les grandes entreprises qui en créent de petites. Les pratiques de l'essaimage ou de l'intrapreneuriat peuvent s'inscrire dans des stratégies d'externalisation des grandes entreprises qui cherchent non véritablement à confier au marché ce qu'elles produisaient elles-mêmes, mais à le faire fabriquer par des entreprises juridiquement indépendantes. Cela permet aux grandes entreprises de s'alléger d'éventuels problèmes susceptibles de survenir, même si par ailleurs il a été montré que les petites entreprises qui appartiennent à un groupe sont plus performantes que celles qui sont indépendantes. Par exemple, l'essentiel des dépenses de recherche et développement (R&D) réalisées par les PMI en France est le fait de filiales de groupe. Les PMI indépendantes ne réalisent que 2 % de ces dépenses¹⁷. Dans ces conditions, l'initiative individuelle est canalisée par les exigences de la grande entreprise et non par la contrainte directe du marché.

La socialisation de la fonction entrepreneuriale transparaît également par la place de plus en plus importante qui est donnée à l'enseignement. Les grandes écoles de

commerce, les écoles d'ingénieurs et les universités poussent leurs diplômés vers la création d'entreprise, alors qu'autrefois leur voie était toute tracée, soit dans l'administration, soit dans une grande entreprise. Des diplômés de haut niveau spécialisés dans la création d'entreprise sont également créés pour orienter les individus vers l'entrepreneuriat¹⁸.

L'entrepreneur de proximité

Le chômage de longue durée, les problèmes de la petite enfance, des personnes malades, âgées ou handicapées, la réinsertion professionnelle de personnes en difficultés, le recyclage des déchets sont autant de besoins qui constituent pour l'entrepreneur de proximité des opportunités de création d'entreprise. Le point commun de ces activités est qu'elles s'inscrivent dans le vide laissé par le reflux du salariat et par la marchandisation tous azimuts des besoins humains, y compris de ceux des catégories les plus vulnérables de la population. Les entrepreneurs de proximité sont des personnes moyennement diplômées (Bac +2 ou +3) ou disposant d'une expérience professionnelle dans le domaine de l'activité considérée. La création d'entreprise dans ces domaines est guidée par des structures différentes sans points communs avec celles du capital-risque ou des technopoles, par exemple. La création de ces entreprises est généralement soutenue par des associations d'aide à la création qui apportent, selon les cas, moyens de financement et soutien logistique (montage du dossier, études de marché, etc.).

Ce sont des entreprises de proximité parce qu'elles se limitent à un marché local, à une demande bien ciblée. Il s'agit ici aussi en règle générale de la vente d'un service qui autrefois pouvait être réalisée au sein de la cellule familiale au sens élargi du terme. Mais l'éclatement de la famille, l'éloignement physique entre les plus âgés et les plus jeunes, entre le lieu de travail et le lieu d'habitation, ont entraîné l'apparition de nouveaux besoins qui seront satisfaits non plus de façon informelle au sein de la famille, mais par une organisation extérieure, par une entreprise. De la livraison d'un repas à domicile, de l'organisation de fêtes, de la garde des enfants... la liste est longue des activités qui peuvent donner lieu à la création d'une entreprise. L'aménagement du temps de travail, le chômage, le temps libre sont également à l'origine de création d'entreprises dans ce domaine.

Par ailleurs, si la création d'entreprise dans les services aux personnes permet de répondre à des besoins non

satisfaits ni par la famille ni par l'État providence, elle constitue souvent pour le créateur lui-même le moyen de sortir d'une situation précaire, parfois de chômage de longue durée. La création d'une entreprise dans ces domaines s'inscrit dans la continuité du processus de socialisation décrit plus haut. En d'autres termes, le marché et l'entreprise prennent en charge des besoins qui pour la plupart étaient du ressort de la sphère familiale ; ce qui constitue une sorte de poursuite du mouvement d'ouverture de nouveaux marchés dans les actes les plus élémentaires de l'individu : l'alimentation, le transport, les loisirs, la santé et l'éducation. C'est en cela que ces entrepreneurs innoveront.

L'entrepreneur traditionnel

L'entrepreneur traditionnel actuel est généralement peu diplômé, mais il a des compétences professionnelles spécifiques (acquises par le système de formation et de stages pratiques ou encore par l'expérience d'un métier antérieur). Nous rencontrons aussi certains individus diplômés qui, faute d'embauche, sont contraints de créer leur petite entreprise. Cet entrepreneur exerce son activité dans des secteurs tels que le commerce de détail, le petit artisanat de quartier (boulangeries, boucheries, coiffeurs, etc.), l'artisanat de « beaux quartiers » (fabrication et préparation à la commande : jouets, vêtements, produits du terroir, etc.), la réparation et l'entretien (plombiers, peintres en bâtiment, électriciens, etc.). Certains d'entre eux peuvent faire preuve d'innovation soit en se remettant à la franchise ou à la sous-traitance (auprès d'une grande entreprise ou d'une administration), soit en entrant dans la toile d'Internet. Ils peuvent rejoindre ainsi l'entrepreneur technologique en se servant des compétences des entreprises de la « nouvelle économie ». Dans ce cas, la jonction de l'entrepreneur avec les grands réseaux d'innovation sera réalisée, mais celui-ci doit augmenter et diversifier très rapidement sa production, ce qui exige des capitaux nouveaux, des compétences nouvelles et un agrandissement sans faille de son entreprise, processus difficile à réaliser à défaut d'innover et de rechercher des appuis nouveaux.

Bien évidemment se pose également la question de la propriété du capital et du contrôle stratégique de l'entreprise. Nombre de ces petits entrepreneurs, franchisés ou sous-traitants font partie de l'espace stratégique d'une grande entreprise. L'entrepreneur est pris en main par une organisation qui le forme, le familiarise avec les techniques de gestion et les technologies de production,

qui lui offre un marché ou une enseigne, mais qui lui impose ses normes de production et de commercialisation (cadences, qualité, délais, agencement, etc.).

L'entrepreneur traditionnel peut exercer son activité, avons-nous dit, dans des secteurs à forte valeur ajoutée et surtout dans des activités nouvelles, même s'il s'agit des activités liées au temps libre (tourisme, sport, jeux, etc.), c'est-à-dire des activités qui se développent régulièrement depuis les années 1960 et qui doivent prendre une plus grande ampleur dans les années à venir en raison du « travail à la carte » et des efforts des collectivités territoriales en matière de valorisation culturelle et touristique. Dans ces conditions, le moulin de Maître Cornille, qui périt avec son maître et le triomphe de la minoterie, peut à nouveau prospérer. Le moulin deviendra un haut lieu touristique et d'apprentissage, et les visiteurs emporteront de la farine « naturelle » obtenue à partir du blé moulu par le moulin qui bouge avec « la respiration du bon dieu », pour reprendre la formule d'Alphonse Daudet dans ses *Lettres de mon moulin*.

Conclusion

L'entrepreneur technologique est en général celui auquel on pense à la lecture des écrits de Say ou de Schumpeter. Il innove et participe à la diffusion des savoirs de haut niveau. Dans une période de renouvellement rapide des technologies, où le cycle de vie des produits est de plus en plus court, l'entrepreneur technologique cherche moins à durer qu'à céder au plus offrant et le plus rapidement possible une entreprise dont la valeur marchande va forcément se déprécier à court terme. Il doit alors innover et trouver des capitaux, introduire son entreprise en bourse, s'associer, se vendre. Il n'en est pas de même en revanche pour les deux autres types d'entrepreneurs, qui cherchent au contraire à durer ; leur emploi et leur revenu en dépendent. La fonction économique principale est, pour le premier, de marchandiser les services autrefois fournis gratuitement par la famille. C'est dans ce sens que ce type d'entrepreneur innove : il invente de nouvelles pratiques sociales et de nouveaux liens sociaux

L'entrepreneur contemporain n'est pas seulement l'entrepreneur innovateur au sens schumpeterien du terme, la petite entreprise (au sens de Marx et de Marshall) accompagne le développement du capitalisme de la grande industrie et de la grande finance.

et renforce encore plus la socialisation par le marché de l'économie. La création de ce type d'entreprise s'inscrit généralement dans le cadre d'une politique d'emploi et de réinsertion professionnelle, où les associations de toute nature et l'État jouent un rôle fondamental.

Enfin, le profil de l'entrepreneur traditionnel correspond à l'entrepreneur type dont P. Pujade dénonçait la disparition dans les années 1950-1960. Mais cette catégorie d'entrepreneur se diversifie aussi. La tradition se modernise ! Nombre de commerçants et d'artisans (proactifs)

adoptent les nouvelles technologies d'information et de communication. Ils sont alors à l'affût de l'évolution de nouveaux besoins solvables. Mais comme l'entrepreneur de proximité, l'entrepreneur traditionnel cherche à s'inscrire dans la durée. Son objectif n'est pas de revendre son entreprise dès qu'elle a fait ses preuves. Au contraire, c'est à ce moment que l'entreprise peut (s'il s'agit d'une entreprise autonome) s'inscrire dans une logique patrimoniale.

Le tableau 1 résume les grandes idées que nous défendons dans ce texte.

Tableau 1. Types d'entrepreneurs actuels et fonctions économiques

Type d'entrepreneur	Caractéristiques majeures par rapport à la marchandisation d'un savoir ou d'un besoin	Fonction économique
Entrepreneur technologique	<p>Hautement diplômé, connaissances scientifiques et techniques de haut niveau;</p> <p>Innovateur, cherche à tirer profit de l'évolution des savoirs pour en faire des marchandises (technologies);</p> <p>L'objectif est moins de durer et davantage de créer une marchandise nouvelle, un marché nouveau, un besoin nouveau. Certaines de ces entreprises peuvent avoir une haute valeur marchande.</p>	<p>Renouvellement et diffusion du savoir technologique;</p> <p>Rapports étroits avec les grandes organisations productives et financières par le biais des politiques d'externalisation, de financement des investissements et d'innovation;</p> <p>Partie intégrante d'une politique locale d'aménagement du territoire (pépinières, technopoles).</p>
Entrepreneur de proximité	<p>Peu ou pas diplômé ;</p> <p>Prestation d'un service (et parfois vente d'un bien) autrefois assurée dans le cadre familial ou personnel;</p> <p>L'objectif de la durée est recherché, l'entrepreneur étant le plus souvent créateur de son emploi. Entreprises à faible valeur marchande.</p>	<p>Conséquence de la désalarisation, prise en charge des populations socialement vulnérables;</p> <p>Partie intégrante d'une politique de réinsertion sociale;</p> <p>Lié aux politiques d'aménagement social urbain.</p>
<p>Entrepreneur traditionnel</p> <p>• Réactif</p> <p>• Proactif</p>	<p>Peu diplômé, diplôme professionnel ou expérience professionnelle (réactif);</p> <p>Diplômé, souvent hétéroemployé (exerçant une activité autre que celle pour laquelle il a été formé), il adopte les nouvelles technologies et les utilise pour étendre son marché (proactif).</p>	<p>Peut faire partie d'une politique de réaménagement des sociétés et microsociétés urbaines;</p> <p>Accompagne les politiques de revalorisation d'une région, d'une ville, d'un territoire d'un point de vue culturel, touristique et ludique.</p>

L'entrepreneur contemporain n'est pas seulement l'entrepreneur innovateur au sens schumpeterien du terme (même si l'entrepreneur technologique de la « nouvelle économie » acquiert, par le discours politique, tous ses attributs), sans perdre de vue l'idée que la petite entreprise (au sens de Marx et de Marshall) accompagne le développement du capitalisme de la grande industrie et de la grande finance. Notre propos était de montrer que la fonction entrepreneuriale s'inscrit dans un cadre social précis. Le rôle de l'État est donc dans ce domaine fondamental pour orienter les comportements. Mais l'explosion des technologies nouvelles de l'information et de la communication et des marchés financiers (qui doivent apporter de nouveaux moyens financiers à la création d'entreprises) pourrait bien se révéler être un facteur de crise et de déstabilisation de l'économie, alors que le nombre de spéculateurs dans Internet augmente. L'activité de ces entrepreneurs rentiers peut se résumer à ces trois verbes : misez, cliquez, récoltez ! ■

Notes et références

- 1 Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis sont maîtres de conférences en économie à l'Université du Littoral-Côte d'Opale, au Laboratoire redéploiement industriel et innovation, Dunkerque.
- 2 BOUTILLIER, S. et D. UZUNIDIS (1999). *La légende de l'entrepreneur*, Syros, Paris.
- 3 MARX, K. (1968). *Fondements de la critique de l'économie politique*, Anthropos, Paris.
- 4 SCHUMPETER, J. A. (1979). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris.
- 5 GALBRAITH J. K. (1974). *Le nouvel état industriel* (trad.), Gallimard, Paris.
- 6 CHANDLER, A. D. (1988). *La main visible des managers* (trad.), Economica.
- 7 SAY, J.-B. (1930). *Traité d'économie politique*, Zaller, Paris.
- 8 SCHUMPETER, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris.
- 9 MARSHALL, A. (1906). *Principes d'économie politique*, V. Girard et T. Brière, Paris.
- 10 PIORE, M. J. et C. F. SABEL (1989). *Les chemins de la prospérité*, Hachette, Paris.
- 11 SCHUMPETER, J. A. (1979). *Op. cit.*, note 4.
- 12 SMITH, A. (1976). *Recherches sur les causes de la richesse des nations*, Folio, Gallimard, Paris.
- 13 COASE, R. (1987). « La nature de la firme » (trad.), *Revue française d'économie*, vol. 3, n° 1, Paris.
- 14 MORENO, J. L. (1954). *Fondements de la sociométrie* (trad.), PUF, Paris.
- 15 KIRZNER, I. (1992). *The Meaning of Market Process*, Routledge, New York.
- 16 FRIEDMAN, M. (1976). *Inflation et systèmes monétaires* (trad.), Calmann Lévy, Paris.
- 17 MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (1999). *L'état des PMI*, SESSI, Paris.
- 18 ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT (1999). *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programme et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie, Lille.

La Fondation de l'entrepreneurship
et le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec
vous invitent aux
conférences « Grandes Tendances » sur le management
dans toutes les régions du Québec

Serge Marquis

Qualité de vie au travail : votre organisation est-elle en bonne santé ?

Gaspé (4 juin)

Saint-Hyacinthe (14 juin)

Baie-Comeau (3 octobre)

Saint-Jérôme (10 octobre)

Trois-Rivières (24 octobre)

Drummondville (8 novembre)

Moncton (21 novembre)

Rimouski (5 juin)

Sherbrooke (18 juin)

Jonquière (4 octobre)

Joliette (11 octobre)

Sainte-Marie-de-Beauce (31 octobre)

Rouyn-Noranda (14 novembre)

Éric Albert

(conférencier français)

récipiendaire du prix du livre RH 2002 et prix de

l'Expansion Management Review pour son ouvrage *N'obéissez plus !*

Québec (8 mai)

Hull (9 mai)

Montréal (10 mai)

Information et inscription : (418) 644-6816
www.entrepreneurship.qc.ca

Ben Laden et son espace

Luc-Normand Tellier
Université du Québec à Montréal

Le présent conflit entre les fondamentalistes musulmans et le monde occidental, et plus particulièrement les États-Unis, s'inscrit dans un contexte historique qu'il ne faut jamais oublier. Nous tenterons ici de montrer comment la théorie topodynamique peut nous aider à mieux comprendre ce qui se passe derrière les attentats terroristes et les bombardements américains. En nous inspirant des travaux de Tellier¹, nous tenterons ici de mieux saisir le contexte topodynamique de trois facteurs déterminants dans ce conflit :

- 1) le retard économique pris par les pays musulmans sur l'Occident ;
- 2) la rancœur de nombreux habitants des pays en développement et, singulièrement, des pays à population musulmane ;
- 3) la place de l'Afghanistan dans l'évolution topodynamique mondiale.

Le lecteur notera qu'une des caractéristiques de la théorie topodynamique tient à son refus d'évoquer les facteurs culturels comme premières causes du progrès et du déclin économiques. Dans l'optique topodynamique, les facteurs spatio-économiques doivent être compris et évoqués avant qu'une explication proprement culturelle (trop souvent simpliste et raciste) soit recherchée. Le présent texte donne une illustration éloquent de cela.

L'explication topodynamique du retard pris par les pays musulmans sur l'Occident

La toute première chose qui doit être soulignée concernant les pays musulmans, c'est qu'ils ont été, avec la

Chine et l'Empire byzantin, à l'avant-garde de la civilisation pendant au moins 800 ans (de 650 à 1480 environ), à une époque où l'Occident croupissait dans le Moyen Âge. Il ne faut jamais oublier qu'au moment de la conquête de l'Amérique en 1492, la chrétienté était assiégée de toutes parts par l'Islam. En 1453, soit seulement 39 ans avant la découverte de l'Amérique, ce qui restait du si grand et si riche Empire byzantin est tombé aux mains des Turcs musulmans avec la conquête de Constantinople. Toute la partie balkanique de l'Europe s'est alors retrouvée sous domination musulmane.

À la même époque, les Arabes étaient toujours très présents en Espagne (leur dernier bastion, Grenade, ne tomba aux mains d'Isabelle de Castille et de Ferdinand d'Aragon qu'en janvier 1492, neuf mois avant la découverte de l'Amérique). À l'est, jusqu'en 1480, les Mongols de la Horde d'Or convertis à l'Islam dominaient toujours la Russie en exerçant une réelle suzeraineté sur les principautés russes demeurées chrétiennes orthodoxes. La lutte des Russes contre les puissances musulmanes se poursuivit jusqu'à la fin du XVI^e siècle et même au-delà. Il ne faut pas oublier non plus que les Turcs ont failli s'emparer de Vienne à quelques reprises, la toute dernière étant en 1683. Les contre-attaques occidentales qui ont pris la forme des Huit Croisades (qui se sont déroulées de 1095 à 1291) se sont toutes, à l'exception de la toute première, soldées par des échecs.

L'interprétation topodynamique de tout cela est liée à la géographie et aux évolutions spatio-économiques. Tout débute dans la région de Sumer vers 3500 avant J.-C. avec l'apparition du tout premier système urbain qui a

Une des caractéristiques de la théorie topodynamique tient à son refus d'évoquer les facteurs culturels comme premières causes du progrès et du déclin économiques. Dans l'optique topodynamique, les facteurs spatio-économiques doivent être compris et évoqués avant qu'une explication proprement culturelle soit recherchée.

été à l'origine du premier corridor topodynamique, le Grand Corridor. Jusqu'à la chute de l'Empire romain d'Occident en 476 après J.-C., la tendance topodynamique dominante à l'intérieur de ce corridor a pointé vers l'ouest. Le cœur de l'activité économique s'est déplacé lentement de Sumer vers Babylone et vers la Méditerranée en suivant l'Euphrate et le couloir syrien pour atteindre la Phénicie, puis l'Anatolie et la Grèce européenne et enfin, l'Italie. Le mouvement a même eu tendance à se poursuivre vers la Gaule et vers l'Angleterre (Britannia). Sous l'empereur Trajan (qui a régné de 98 à 117 après J.-C.), l'Empire romain a atteint son étendue maximale tant vers l'est que vers l'ouest.

Comme l'Atlantique constituait un cul-de-sac, l'Amérique n'ayant pas encore été découverte, le mouvement topodynamique vers l'ouest était stoppé et l'Empire romain, coincé. Continuer l'expansion historique vers le nord-ouest était impossible, tandis qu'inverser le mouvement topodynamique vers le sud-est était sans précédent historique. Face à ce dilemme, l'empereur Hadrien (qui a régné de 117 à 138 après J.-C.) choisit de figer les frontières de l'empire en se repliant sur certaines frontières naturelles (le Danube, le Rhin...) et en fortifiant la frontière (mur d'Hadrien entre l'Écosse et l'Angleterre).

L'empereur Constantin (qui a régné de 306 à 337 après J.-C.) est celui qui a pris la décision de rebrousser le chemin topodynamique en recentrant l'Empire sur une nouvelle capitale, Constantinople. Ce mouvement, qui correspondait sans doute à une évolution topodynamique déjà perçue par Constantin, conduira à terme à l'éclatement de l'Empire en deux sous-empires, l'empire d'Occident et celui d'Orient, puis à la chute de l'empire d'Occident en 476.

Les effets de la chute de l'empire d'Occident ont été incommensurables. Par exemple, on estime que le taux d'urbanisation de l'Occident est passé d'au moins 6 % à 0 % aux lendemains de la chute de Rome. La civilisation occidentale, qui était à l'avant-garde de l'humanité quand Rome dominait, s'est presque effondrée. L'empire d'Orient a sauvé ce qu'il a pu pendant presque mille ans (de 476 à 1453 après J.-C.). À partir de 622 après J.-C., le mouvement topodynamique vers l'est va prendre de plus en plus la couleur de l'Islam. Cela conduira à la domination de trois nouveaux pôles : Damas, Le Caire (près de l'ancienne Memphis) et, surtout, Bagdad, qui se trouve à environ 80 kilomètres de l'ancienne Babylone.

La nouvelle vague topodynamique vers l'est qui propulsa l'Islam se fit sentir jusqu'en Inde (que les Moghols musulmans vont longtemps dominer) et, à l'intérieur du corridor asiatique, jusqu'en Chine (en passant pas l'Afghanistan) et jusqu'en Indonésie et en Malaisie. Le triomphe de l'Islam semblait devoir durer encore des millénaires quand la découverte de l'Amérique et de la route de l'Inde passant au sud de l'Afrique chambarda l'histoire du monde. Cette découverte ne peut se comprendre sans évoquer le réveil de l'Occident qui coïncide en bonne partie avec les Croisades. Ces dernières ont forcé les Occidentaux à affronter l'Islam, ce qui les a conduits à importer de la civilisation musulmane ce qu'elle avait de meilleur et aussi à innover afin de pouvoir remporter un jour la bataille. Cette « modernisation » de l'Occident fut lente (elle dura quatre siècles, de la première croisade en 1095 à 1492) et elle déboucha directement sur la découverte de l'Amérique et de la route vers l'Inde.

La découverte de l'Amérique équivaut à un cataclysme topodynamique. Dans le Grand Corridor, le mouvement vers l'ouest reprit instantanément. Le pouvoir économique passa progressivement de l'Orient vers le nord de l'Italie (Venise, Gênes, Milan et Florence), puis vers le nord de l'Europe (Bruges, Anvers, Amsterdam et Londres), ce qui amorça le déclin économique des régions musulmanes du globe.

La découverte de l'Amérique équivaut à un cataclysme topodynamique. Dans le Grand Corridor, le mouvement vers l'ouest reprit instantanément. Le pouvoir économique passa progressivement de l'Orient vers le nord de l'Italie, puis vers le nord de l'Europe, ce qui amorça le déclin économique des régions musulmanes du globe.

Cependant, jusqu'à la révolution industrielle et l'avènement du transport motorisé en 1825, l'écart entre le monde musulman et l'Occident demeurait relatif. C'est avec la révolution industrielle et l'avènement du transport motorisé que cet écart est devenu dramatique. La révolution industrielle a amené foncièrement deux choses en termes de domination économique. D'une part, elle s'est produite en Angleterre et a conduit à la domination de Londres en Europe et de l'Empire britannique sur une grande partie de la planète, y compris sur une forte proportion des populations musulmanes (au

Soudan, au Pakistan, au Bangladesh, en Palestine, en Inde, en Malaisie et à Bornéo), ceci, sans compter la forte présence britannique en Irak, en Iran et en Égypte. D'autre part, l'avènement du transport motorisé à compter de 1825 a conduit à l'émergence du corridor américain, où se trouvent Londres, New York, Los Angeles, Tokyo, Séoul, Beijing, Moscou, et Berlin, et où ne se retrouve aucune ville musulmane significative. Or, le corridor américain, dont l'épine dorsale est constituée de chemins de fer, domine le monde aujourd'hui.

C'est ainsi que les tendances topodynamiques ont dépouillé les pays musulmans de leur ascendant historique. La force des mouvements topodynamiques a été si grande que même la présence de grandes quantités de pétrole dans de nombreux pays musulmans n'a aucunement freiné le déclin relatif des pays musulmans par rapport au reste du monde. Il s'est produit avec le pétrole des pays musulmans ce qui s'est produit avec l'or et l'argent du Nouveau Monde accaparés par l'Espagne : ses retombées économiques ont été siphonnées par le cœur des économies-mondes (au sens de Braudel), à savoir le nord de l'Europe et le nord-est de l'Amérique du Nord dans le cas du pétrole, et le nord de l'Europe dans le cas de l'or et l'argent du Nouveau Monde ayant transité par l'Espagne.

Dernière remarque : le cœur historique de l'Islam se trouve près du centre du continent euro-asiatique et l'espace occupé par l'Islam était surtout continental et non pas maritime (la Malaisie et l'Indonésie constituent des exceptions à cet égard). Or, depuis l'avènement du transport motorisé, les forces de localisation favorisent les régions portuaires. Les trois pôles qui dominent le monde actuellement, soit ceux de New York, Londres et Tokyo, sont tous trois des centres maritimes majeurs. Les grands centres économiques se trouvent aujourd'hui en périphérie des continents et non pas en leur centre, ce qui a contribué à affaiblir le cœur du monde musulman.

Les trois pôles qui dominent le monde actuellement, soit ceux de New York, Londres et Tokyo, sont tous trois des centres maritimes majeurs. Les grands centres économiques se trouvent aujourd'hui en périphérie des continents et non pas en leur centre, ce qui a contribué à affaiblir le cœur du monde musulman.

Une remarque doit être faite à propos d'une caractéristique étrange de l'avènement de l'Islam. À l'ouest de la Malaisie, l'univers islamique s'est constitué à partir d'un mode de transport dominant, celui des caravanes et du chameau. Ce mode de transport présentait de nombreux avantages. Bairoch² écrit :

« Un homme est capable de transporter par jour 35-40 kilos sur 30-35 kilomètres. Un cheval peut porter quelque 90-150 kilos et parcourir 20-40 kilomètres par jour selon la topographie du terrain et l'aménagement de la piste/route, soit environ 3-5 tonnes-kilomètre par jour. Le bovin a des performances encore plus restreintes. Par contre, le chameau peut transporter des charges deux fois plus importantes et surtout parcourir des distances beaucoup plus longues. Même attelé à un engin à roues, ce qui implique par contre plus de convoyeurs, la performance des animaux ne s'accroît pas considérablement. Pour le cheval, avant la généralisation du collier d'épaules et des ferrures (au Moyen Âge en Europe), la capacité de transport était, sur de bonnes routes, de l'ordre de 4-7 tonnes-kilomètre par jour. D'ailleurs, [...] la roue n'est pas dans tous les cas la meilleure solution. »

Comme le fait remarquer Bairoch³, l'apparition du chameau a même fait disparaître le transport sur roue :

« [...] la charrette ou le char et d'autres véhicules à roues avaient été utilisés au Moyen-Orient depuis au moins quelques millénaires avant le début de l'Islam. Toutefois, il apparaît que l'usage de la roue avait déjà disparu avant la conquête arabe. L'explication la plus plausible peut être fournie par l'introduction du chameau, bientôt prédominant comme animal de transport dans les sociétés musulmanes [...]. Le chameau [...] constitue un progrès technologique et non un recul. Par opposition à la charrette traditionnelle (avant l'invention du collier d'attelage) tirée par des bœufs, le chameau présente maints avantages : il peut porter au moins autant qu'une charrette attelée à deux bœufs. Par jour, il peut parcourir en moyenne 25-30 kilomètres, contre 10-15 pour la charrette. Un homme suffit comme conducteur pour 3-6 chameaux, alors qu'il ne peut s'occuper que d'une charrette. En outre, et ce n'est pas marginal, la charrette a besoin de

routes, le chameau pas. Enfin, dans les régions semi-désertiques, le chameau est capable de se nourrir d'une végétation impropre aux bovins [...]. Cependant, si l'adoption du chameau a constitué un progrès, elle a aussi conduit à un discrédit de la roue qui a certainement eu des conséquences négatives pour un développement ultérieur [...].

Lors de l'avènement du transport motorisé, les sociétés utilisant le chameau comme principal mode de transport se sont trouvées particulièrement désavantagées du fait de l'absence de réseaux routiers et aussi du fait que l'utilisation de la roue et des divers mécanismes qui ont joué un rôle si important dans la révolution industrielle y avait été complètement marginalisée. La notion même de mécanisme avait presque été évacuée de l'esprit des populations vivant du chameau.

Lors de l'avènement du transport motorisé, les sociétés utilisant le chameau comme principal mode de transport se sont trouvées particulièrement désavantagées du fait de l'absence de réseaux routiers et aussi du fait que l'utilisation de la roue et des divers mécanismes qui ont joué un rôle si important dans la révolution industrielle y avait été complètement marginalisée.

La rancœur des populations de la périphérie

L'avènement des transports motorisés a provoqué une augmentation radicale de la polarisation des populations et des activités économiques. De 1825 à aujourd'hui, le taux d'urbanisation de la planète est passé d'environ 5 % à environ 65 %. Il se trouve que la polarisation des activités économiques est encore plus prononcée que celle des populations. Si les taux d'urbanisation des pays en développement tendent à rejoindre les taux d'urbanisation des pays développés, le déséquilibre économique entre les centres et les périphéries ne fait que s'accroître. Cependant, il convient de remarquer que les tendances topodynamiques permettent actuellement à certaines parties de la périphérie de décoller. Nous pensons en particulier à la Chine orientale (celle qui touche à la mer de Chine) qui est très bien située par rapport aux trois corridors topodynamiques.

Certains pays à majorité musulmane tirent aussi profit des tendances topodynamiques actuelles. Nous pensons à la Malaisie, à Singapour et à l'Indonésie. Cependant, la plupart des pays musulmans sont actuellement défavorisés par l'évolution spatio-économique mondiale, du fait qu'ils se trouvent loin des trois pôles dominants (New York, Tokyo et Londres-Luxembourg) à partir desquels la densité de richesse diminue progressivement et du fait qu'ils sont situés hors du corridor américain, qui domine le monde actuellement. Cette situation est particulièrement mal vécue dans les pays qui ont connu jadis un rayonnement important. Pensons à l'Irak, à l'Iran, à l'Égypte et à l'Arabie, qui se trouvent au milieu de tout cela.

Les populations de ces espaces jadis dominants, aujourd'hui périphériques, sont d'autant plus conscientes de leur situation défavorable qu'elles ont conscience d'avoir été, il y a encore quelques siècles, au cœur d'un Islam triomphant. L'idéologie classique qui lie développement économique et culture les pousse à retourner aux sources de l'Islam afin de retrouver la prospérité perdue. Cela est tout à fait naturel. Cependant, dans une optique topodynamique, cela constitue un cul-de-sac. En effet, dans une perspective topodynamique, c'est la logique spatio-économique du développement qui sous-tend les cultures et non l'inverse. Les centres d'économies-mondes drainent naturellement les ressources humaines et intellectuelles des périphéries et favorisent l'ouverture et les échanges interculturels, alors que les périphéries se réfugient naturellement dans les idéologies de la survivance et le culte de la tradition, ce qui ne fait qu'accélérer le départ vers les centres des éléments les plus dynamiques et les plus innovateurs.

La place de l'Afghanistan dans l'évolution mondiale

Les Occidentaux, les Nord-Américains en particulier, connaissent peu l'Afghanistan. Pourtant ce pays occupe une place unique dans l'histoire. Rappelons seulement les faits suivants :

- 1) L'Afghanistan a été conquis par Alexandre le Grand, alors que les Perses n'y avaient jamais mis les pieds. Bien plus, Alexandre le Grand y a fondé une ville, Aï-Khanoum, située sur la célèbre route de la soie (reliant la Chine à l'Occident depuis des millénaires) à quelques centaines de kilomètres de la frontière actuelle de la Chine. Cette ville grecque

a prospéré pendant au moins deux siècles avant de disparaître. Elle fit partie du royaume hellénistique de Bactriane qui couvrait une grande partie de l'Afghanistan actuel.

- 2) L'Afghanistan se trouve à l'entrée de la passe de Khojak et de l'encore plus fameuse passe de Khayber par où sont passés tant d'invasisseurs de l'Inde, à commencer par les Aryens, venus de l'Iran actuel, qui ont apporté à l'Inde les célèbres Védas (écrits vers 1800 avant J.-C., qui sont les plus vieux textes sacrés au monde et les textes fondateurs de l'hindouisme) et le système des castes. Aux Aryens ont succédé beaucoup plus tard, en 1398 après J.-C., les troupes mongoles de Tamerlan (dont la capitale, Samarkand, se trouve en Ouzbékistan près de la frontière afghane), puis les Moghols, aussi d'origine mongole et dirigés par les descendants de Tamerlan et de Gengis Khan, qui ont aussi utilisé les mêmes passes pour conquérir l'Inde.
- 3) En 1737, les Afghans, sous la direction de Nader Shah, ont envahi l'Inde et ont même réussi à prendre le contrôle de Delhi avant de retourner en Afghanistan.

L'Afghanistan fait partie du corridor asiatique dont la section nord correspond à la route continentale de la soie et il commande la principale porte historique de l'Inde. Cette région a connu son apogée quand les relations entre la Perse, l'Inde, la Chine et la Méditerranée ont été maximales, à savoir sous les royaumes hellénistiques, héritiers d'Alexandre le Grand, puis sous les Mongols islamisés.

L'Afghanistan a perdu tout caractère de centralité quand la révolution industrielle, l'avènement du transport motorisé et l'Empire britannique ont marginalisé le centre du continent euroasiatique au profit des trois nouveaux pôles dominés par Londres, New York et Tokyo.

Par contre, l'Afghanistan a perdu tout caractère de centralité quand la révolution industrielle, l'avènement du transport motorisé et l'Empire britannique ont marginalisé le centre du continent euroasiatique au profit des trois nouveaux pôles dominés par Londres, New York et Tokyo. Il se trouve que l'Afghanistan est loin de

la mer, presque aux antipodes de New York et à peu près à égale distance entre le pôle londonien et celui de Tokyo, ce qui constitue une position particulièrement défavorable du point de vue spatio-économique.

Conclusion

Replacée dans le contexte de l'évolution topodynamique de l'économie mondiale, la récente crise provoquée par le terrorisme international apparaît comme un effet des ruptures et des tensions issues de l'évolution mondiale. Cette crise ne diffère pas fondamentalement des nombreuses autres qui l'ont précédée. Depuis l'apparition de la toute première urbexplosion, celle dominée par Babylone, et de la toute première économie-monde, celle dominée par Rome, les populations de la périphérie attaquent le centre en opposant la force de la barbarie à l'assurance de la civilisation dominante. Cela s'est produit dans les cas de Babylone, de Rome, de Constantinople, de Bagdad et du cœur de la Chine. Depuis la révolution industrielle, l'écart technologique entre les centres et les périphéries était si grand que les populations périphériques semblaient incapables d'ébranler vraiment les centres. Le nouveau terrorisme international peut avoir détecté une faille dans le mécanisme de défense des centres du capitalisme moderne.

Le problème fondamental est d'ordre systémique. La logique spatio-économique du système mondial favorise une polarisation accrue et, par conséquent, un accroissement des écarts entre régions riches et régions périphériques. Dans cette logique, les populations défavorisées sont de plus en plus attirées par les centres et celles qui ne peuvent y avoir accès ont souvent pour seul recours de faire des enfants qui pourront s'occuper d'elles au cours de leur vieillesse. Ces enfants sont pris au même piège que leurs parents et sont de plus en plus tentés de recourir à la violence. Les pays, comme la Chine, qui osent affronter le défi démographique et discipliner leur reproduction peuvent s'en sortir, comme la Chine réussit à le faire actuellement. Pour ce qui est des autres pays, l'avenir est sombre et les répercussions de cet avenir sur les sociétés du centre ne semblent guère réjouissantes.

Modifier la logique spatio-économique mondiale n'est pas facile. De fait, jusqu'ici personne n'a su le faire. Les bouleversements topodynamiques qui ont suivi la chute de Rome ou la découverte de l'Amérique n'ont en rien été planifiés ni même envisagés par quiconque. La possibilité de faire émerger un nouveau corridor topodynamique peut être examinée. Un corridor transtropical me semble

pouvoir naître au cours du siècle qui vient. Il relierait Tokyo, Los Angeles, Mexico, Bogota, Sao Paulo, Johannesburg, l'île Maurice, Bangkok, Shanghai et Tokyo. Un tel corridor favoriserait le développement de plusieurs zones actuellement périphériques tout en s'appuyant sur plusieurs zones en plein développement. Ce corridor dont la logique se défend mettrait à contribution de nombreux liens qui existent déjà entre Tokyo et Los Angeles ou entre Bangkok, Shanghai et Tokyo, par exemple. Cependant, son émergence exigerait la création de liens forts entre Bogota et Sao Paulo et entre Sao Paulo et Johannesburg, ce qui n'est pas impossible. Une stratégie de saupoudrage des interventions économiques partout à travers les pays en développement ne conduit nulle part. Il s'agit de faire naître des systèmes topodynamiques nouveaux susceptibles d'amener le développement dans des zones aujourd'hui marginalisées.

On aura remarqué que le corridor transtropical entrevu ne passe par aucun pays musulman, comme si les zones jadis dominantes étaient condamnées à payer le prix de leur domination passée. Voilà qui devrait faire réfléchir l'Occident... ■

Commentaires

Marc-Urbain Proulx
Université du Québec à Chicoutimi

Le texte de Luc-Normand Tellier apporte un éclairage fort pertinent sur la position des pays musulmans dans la dynamique spatiale évolutive de la planète. En matière géopolitique et géoéconomique, ces lumières nouvelles s'inscrivent parfaitement il me semble, dans la nécessaire vision élargie des interdépendances entre les territoires. La conclusion de l'auteur concernant la modification éventuelle de la logique spatio-économique mondiale représente de la matière à réflexion très stimulante.

Pour le moment, je me limiterai à quelques commentaires qui permettront d'appliquer au contexte québécois trois composantes soulevées par l'analyse topodynamique du théoricien Tellier.

Le repositionnement spatial

L'auteur illustre fort bien un exemple du phénomène de renversement historique de la hiérarchie spatiale. Les

régions musulmanes qui étaient jadis à l'avant-garde de la civilisation mondiale furent, par l'entremise de circonstances techniques, déclassées de leur rôle central par la montée en puissance de l'Europe du Nord comme nouveau foyer de développement économique, social et culturel. Ce retournement spatial majeur à l'échelle mondiale nous offre une composante topodynamique pour l'analyse du Québec.

Elle illustre fort bien certains phénomènes de repositionnement spatial. Pensons notamment à Montréal qui a déclassé Québec au cours du XIX^e siècle à la faveur de la révolution industrielle, alors que Toronto à pris la relève de Montréal comme métropole canadienne depuis la fin des années 1950. Notons aussi que la région de la Côte-Nord ne s'est positionnée que récemment parmi les autres régions avant de stagner rapidement malgré le dynamisme de certains petits pôles intérieurs. Drummondville, Victoriaville, Granby et Saint-Georges polarisent la croissance désormais plus fortement que la plupart des autres capitales régionales. Soulignons l'émergence historique, souvent rapide et généralement fluctuante de centres miniers et forestiers, accompagnés plus récemment par le positionnement fort de centres de villégiature pendant que plusieurs centres maritimes périclitent. Et que dire des agglomérations urbaines qui subissent de forts effets de polarisation périurbaine tandis que leurs propres zones centrales et plusieurs zones rurales sont en dévitalisation ? Nous notons que plus l'échelle d'observation est petite, plus les repositionnements spatiaux apparaissent clairement visibles.

**Drummondville, Victoriaville, Granby
et Saint-Georges polarisent la croissance
désormais plus fortement que la plupart
des autres capitales régionales.**

Puisque les forces de la polarisation peuvent basculer en puissance d'un lieu à un autre en modifiant le rapport centre – périphérie, les territoires périphériques peuvent en principe améliorer leur polarisation s'ils maîtrisent mieux ces forces. En cette matière, il existe un important débat scientifique et une très riche littérature depuis que Philippe Aydalot, au début des années 1980, a formulé son postulat sur le renversement de la hiérarchie spatiale en France. Selon les milieux touchés positivement, le repositionnement spatial répond certes à des facteurs spécifiques. Mais ceux-ci ne sont pas toujours très faciles à identifier et à mesurer dans leurs effets distinctifs. À

titre d'exemple, le repositionnement actuel de Rivière-du-Loup est probablement dû à son carrefour routier, mais ce facteur semble moins jouer pour Sherbrooke. La prospère Magog bénéficie d'effets de proximité de Montréal que Joliette ne semble pas obtenir. Dans un contexte de pressions inflationnistes dans le corridor des Laurentides en forte croissance, Rawdon attire de plus en plus d'activités vers sa zone campagnarde, mais Lachute n'y arrive pas. Les facteurs jouent à l'évidence très favorablement dans la région Centre-du-Québec qui se repositionne fortement mais pas en Mauricie, qui est moins favorisée actuellement.

Puisque les forces de la polarisation peuvent basculer en puissance d'un lieu à un autre en modifiant le rapport centre – périphérie, les territoires périphériques peuvent en principe améliorer leur polarisation s'ils maîtrisent mieux ces forces.

La mobilité des facteurs

Tellier souligne aussi l'importance des moyens de transport dans la dynamique spatiale à l'échelle mondiale. La concentration accentuée des activités économiques et de la population s'avère directement reliée à l'amélioration des moyens de transport. Il s'agit là d'une régularité topodynamique fondamentale.

Si l'on considère au Québec l'important étalement de nos villes dans les zones à faible et à très faible densité situées dans la frange urbaine, peut-être assistons-nous à un phénomène de concentration déconcentrée. Un phénomène qui serait largement influencé par l'accroissement de la mobilité grâce à un système de transport routier plus performant et des véhicules plus fiables. Les travailleurs sont plus mobiles. Les consommateurs sont plus mobiles. Et les marchandises sont plus mobiles. Il apparaît que les économies de proximité et les économies d'agglomération s'accommodent beaucoup mieux désormais d'une certaine distance maîtrisée.

La plus grande mobilité des travailleurs change les modalités de la concentration spatiale. Les longs trajets entre domicile et travail sont de plus en plus nombreux, non seulement dans les grandes régions urbaines mais aussi dans les régions périphériques. Ainsi l'arrivée d'une entreprise en un lieu donné ne favorise souvent que très peu le marché domiciliaire autour et ainsi l'assise fiscale

locale basée sur le foncier. Puisque l'entreprise en question nécessite des équipements et des services publics (aqueduc, égouts, pavement, éclairage, etc.), qu'elle cause une certaine pollution (ordures, bruit, encombrement, dégradation du paysage, etc.) et qu'elle désire évidemment des avantages fiscaux, plusieurs municipalités y pensent désormais deux fois avant de trop insister pour attirer certaines entreprises.

**Les travailleurs sont plus mobiles.
Les consommateurs sont plus mobiles.
Et les marchandises sont plus mobiles.
Il apparaît que les économies de proximité
et les économies d'agglomération
s'accommodent beaucoup mieux désormais
d'une certaine distance maîtrisée.**

La plus grande mobilité des consommateurs favorise l'établissement de centres commerciaux et des géants de la distribution aux grands croisements autoroutiers ou sur les boulevards périurbains des villes. Les répercussions spatiales sont en conséquence importantes non seulement sur les lieux précis de leur localisation, qui nécessitent évidemment des services publics, mais aussi sur les anciennes rues commerçantes qui, sur toute l'aire de rayonnement du pôle commercial, subissent des effets de décapitalisation. En outre, puisque les grandes surfaces font un chiffre d'affaires par employé beaucoup plus important que dans les petits commerces à propriété locale, la réduction des emplois et des salaires versés au total dans le secteur d'activité en question accompagne la fuite extérieure des profits générés par les activités de distribution. Ainsi, les répercussions locales et régionales de ce nouveau mode de consommation post-moderne ne sont pas formidables, mis à part bien sûr la plus grande satisfaction présumée du consommateur.

La plus grande mobilité des marchandises favorise en principe l'industrialisation des périphéries. Elle a certes permis l'établissement des activités reliées à l'extraction et à la première transformation des ressources naturelles. Elle contribue actuellement à rentabiliser les petites productions à haute valeur ajoutée dans des niches spécifiques reliées au vaste marché. Mais les activités manufacturières classiques préfèrent en général se localiser près des grands marchés. Ceci est encore plus vrai depuis que les petits marchés territoriaux dispersés sur le vaste espace québécois sont mieux reliés au centre du

Québec. Car la distribution de marchandises peut alors y être effectuée à moindres coûts, ce qui exerce une forte concurrence sur les manufactures locales, notamment dans le secteur agroalimentaire. L'effet protectionniste de leur enclavement partiel étant fortement réduit, les manufactures périphériques deviennent alors une proie facile pour les grandes unités de production intégratrices.

On peut ainsi avancer qu'en contexte québécois, le premier désenclavement d'un territoire favorise l'exportation et un certain cumul local de capital tandis que le désenclavement secondaire accélère les fuites hors des circuits économiques et réduit le cumul local.

Régions portuaires

Tellier avance que depuis l'arrivée du transport motorisé, les forces de localisation favorisent les régions portuaires. Si le Québec doit son existence à son fleuve, cet avantage semble moins jouer actuellement car nos centres portuaires sont en déclin relatif, notamment Montréal depuis l'ouverture de la voie maritime du Saint-Laurent. Le transport ferroviaire est par ailleurs en régression aussi. Plus rapide, plus flexible, plus direct, le transport routier augmente constamment sa part du marché, même s'il est plus coûteux. Cette montée en importance de ce mode de transport génère des effets spatiaux non négligeables.

En rendant les entreprises beaucoup plus libres dans leur choix de localisation, souvent très loin de la gare ou du port, le transport routier favorise la déconcentration industrielle autour des grands axes routiers périurbains et bien au-delà, où les surfaces de localisation sont moins coûteuses. Le transport routier explique en grande partie pourquoi la région métropolitaine de Montréal décroît en matière d'emplois industriels depuis quelques décennies. Ce redéploiement hors de la métropole nourrit le mouvement de localisation industrielle dans le sud-est du Québec. En effet, se dessine de plus en plus distinctement une longue zone en industrialisation sur l'axe des Appalaches prenant la forme d'un croissant entre les Basses-Laurentides au nord de la métropole et le sud de Québec, en passant par Ville Saint-Laurent, Saint-Jean-sur-le-Richelieu, Granby, Drummondville, Victoriaville, Lac-Mégantic, Thetford Mines, Saint-Georges,

Sainte-Marie et de nombreux petits centres industriels limitrophes. La localisation déconcentrée des entreprises dans ce croissant polycentrique de production leur permet de minimiser leurs coûts de transport pour atteindre le marché américain de plus en plus ouvert grâce à l'ALENA. Le marché des régions québécoises s'avère aussi très accessible à partir de cette zone centrale, de même que celui de l'Ontario et des provinces maritimes. De plus, la main-d'œuvre se fidélise plus fortement sur ces territoires qui leur offrent cadre, niveau et qualité de vie. Ainsi, en contexte québécois où nos exportations sont de plus en plus destinées aux États-Unis, la proximité de la frontière américaine devient un facteur attractif plus puissant que les ports tels que Bécancour, Sorel, Gros-Cacouna, Sept-Îles et Saguenay.

En rendant les entreprises beaucoup plus libres dans leur choix de localisation, souvent très loin de la gare ou du port, le transport routier favorise la déconcentration industrielle autour des grands axes routiers périurbains et bien au-delà, où les surfaces de localisation sont moins coûteuses.

Terminons notre commentaire par un retour sur le thème déclencheur de ce dialogue, soit le phénomène Ben Laden. Si les plans très actuels de la nouvelle méga logistique de transport prévue pour le New York du XXI^e siècle sont mis en œuvre, le Québec deviendra un peu moins périphérique par rapport à ce grand marché. Que peut faire le Québec pour se rapprocher encore davantage de ce foyer de développement du nord-est de l'Amérique ? ■

Réplique

Luc-Normand Tellier

Un seul commentaire, mais d'importance. Marc-Urbain fait bien de souligner que peut être contestée mon affirmation selon laquelle depuis l'avènement du transport motorisé, les forces de localisation favorisent les régions portuaires. Il est vrai que plusieurs régions portuaires sont en déclin. Le cas de Montréal peut en être un exemple (quoique l'ouverture de la voie maritime du

Saint-Laurent a fortement réduit la vocation proprement portuaire de Montréal) ; cependant, il ne faut pas oublier que si le port de Montréal décline, celui de Vancouver croît à toute allure et que Vancouver en tire un énorme profit.

Au fond, c'est moins l'avènement du transport motorisé proprement dit qui a favorisé les régions portuaires que le fait que cet avènement se soit accompagné pendant très longtemps d'une disparité entre la friction de l'espace sur l'eau et la friction de l'espace sur terre, disparité qui favorisait grandement le transport maritime et, conséquemment, les régions portuaires. Il est tout à fait possible que cette disparité tende à s'estomper et que franchir de longues distances sur terre coûte de moins en moins cher comparé à ce qu'il en coûte pour franchir les mêmes distances sur l'eau.

Je termine actuellement la toute première application du modèle topodynamique à l'ensemble de la planète. Nos projections jusqu'à 2060 semblent annoncer un retour du

pouvoir économique vers les espaces situés à l'intérieur des continents, sans cependant que les pôles portuaires traditionnels (comme New York, Tokyo, Shanghai, Londres ou Los Angeles) soient totalement marginalisés. En Asie, la Chine et, à un bien moindre degré, l'Inde, semblent devoir l'emporter sur le Japon. En Amérique, le corridor américain devrait triompher plus que jamais, mais le mouvement vers le sud-ouest persiste à l'intérieur de ce corridor. En Europe, le mouvement vers le sud-est à partir de Londres devrait s'imposer. Il est donc juste de croire que les centres plus continentaux pourraient bien avoir leur revanche sur les centres plus maritimes. ■

Notes et références

- 1 TELLIER, Luc-Normand (à paraître). *Anoeconomics : Exploring the Space-Economic Logic of World History*, 1 200 p.
- 2 BAIROCH, Paul (1985). *De Jericho à Mexico : villes et économie dans l'histoire*, Paris, Gallimard, Arcades, p. 33-34.
- 3 BAIROCH, Paul (1985). *De Jericho à Mexico : villes et économie dans l'histoire*, Paris, Gallimard, Arcades, p. 482-485.

Maitrise en gestion de projet

L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5241

Télécopieur : (418) 545-5012

www.uqac.ca



Université du Québec à Chicoutimi

Le développement local et la grande entreprise: le cas Bombardier dans le Kamouraska¹

André Billette, Université Laval²

Denis Robichaud, Télé-Université³

La littérature tend à montrer l'implantation de la grande entreprise en région comme un processus où celle-ci devient le moteur économique et social qui régit l'ensemble des institutions et des ressources de la région. À cet égard, le concept de « ville de compagnie » (*company town*) sert à illustrer l'intervention de la grande entreprise en région. Selon cette approche, la relation de l'entreprise avec son milieu se construit sur la base d'actions et d'interactions à sens unique, c'est-à-dire de l'entreprise vers son milieu. Le modèle de « ville de compagnie », tel que formulé délibérément de façon caricaturale, veut que la grande entreprise ait tout réalisé : l'usine et la ville.

Par contraste, dans le cas de La Pocatière, les gens du milieu affirment avoir participé de manière déterminante au développement de Bombardier. La Pocatière, dit-on, a mis au monde Bombardier. Tout est là dans cette représentation collective étonnante. La question : interprétation juste, prétentieuse ou invraisemblable ? Chose certaine, cette attitude témoigne du fait que le milieu a conscience de s'être impliqué et d'avoir contribué au succès de Bombardier. Ce son de cloche est tiré du récit épique de la plupart des répondants du milieu au sujet de leur usine et des contrats réalisés grâce à leur implication collective. Ce récit témoigne aussi de points de vue différents, parfois même discordants, ce qui rend difficile la tâche pour les chercheurs d'expliquer les variantes entre les récits. Reste que la ville était déjà autonome avant l'implantation de Bombardier en 1972, et qu'elle existait depuis plus de 200 ans. Les conditions historiques et sociologiques étaient tout autres que celles d'une « ville de compagnie ». Ce premier point est à vérifier.

Les gens de La Pocatière affirment avoir participé de manière déterminante au développement de Bombardier. La Pocatière, dit-on, a mis au monde Bombardier. Tout est là dans cette représentation collective étonnante. La question : interprétation juste, prétentieuse ou invraisemblable ?

Le deuxième point en rapport direct avec le premier est de décrire et de vérifier en quoi le comportement du milieu est venu influencer significativement le comportement de l'entreprise et sa relation. Il y a là un travail d'historien qui décrit et reconstruit dans le temps et l'espace les événements qui ont forgé la conscience collective et lui ont permis de cerner l'importance de la contribution collective à l'usine de Bombardier.

Notre optique historique se double d'une approche sociologique. L'implantation d'une usine dans une ville peut être analysée comme une institution ou « fait social », caractérisé non seulement par sa dimension économique mais par sa permanence, par ses interactions avec les autres institutions, par sa contrainte sur les citoyens, par ses sanctions en cas de résistance et par ses gratifications.

L'angle de vision sur l'entreprise n'est pas seulement la rationalité économique imposée par l'entreprise mais la régulation sociale locale ou plus générale permettant le développement et la coordination de l'activité économique autrement que par la seule force du marché et de la hiérarchie. Richardson⁴, en référence à Coase et Williamson, critique ainsi la dichotomie firme – marché parce qu'elle fait abstraction du « niveau dense de coopération et d'affiliation⁵ ».

En somme, le recours croisé de ces deux disciplines que sont l'histoire et la sociologie s'arrête ici à la description des interactions entre les événements majeurs et les principaux acteurs concernés, en privilégiant la représentation du milieu local sur un horizon de société.

L'histoire de trois événements majeurs de l'entreprise (son implantation, la conversion de sa production et la propulsion de l'entreprise sur le plan international) permettront de dévoiler les intérêts réels de chacun des acteurs ; comment ceux-ci ont été amenés à négocier en mettant cartes sur table, ce qui au plan social devrait nous permettre de cerner, malgré les conflits, une confiance minimale et des adaptations mutuelles. Les événements clés dans l'histoire des relations mènent à la compréhension des conditionnements sociaux des actions de chacun des acteurs. L'histoire descriptive fait ici appel à la sociologie du rapport de l'entreprise avec le milieu local et social.

L'implantation d'une usine dans une ville peut être analysée comme une institution ou «fait social», caractérisé non seulement par sa dimension économique mais par sa permanence, par ses interactions avec les autres institutions, par sa contrainte sur les citoyens, par ses sanctions en cas de résistance et par ses gratifications.

Méthodologie

Pour répondre à nos questions de recherche, nous recourons à des outils de type qualitatif, tels les entretiens en profondeur et l'analyse documentaire⁶. Nous utilisons des méthodes multiples, susceptibles de mieux éclairer les deux points retenus et leur rapport.

Les résultats de cette recherche permettront de passer à une seconde étape, celle de la comparaison avec les cas classiques de ville de compagnie : Alcan à Arvida, et Noranda à Rouyn-Noranda. À long terme, il s'agit de confronter cette version de la conscience collective à celle de deux autres villes au départ non encore constituées au moment de la construction de l'usine et d'expliquer pourquoi la version de La Pocatière, ville déjà constituée avant l'implantation de l'usine, est si différente. Dans l'immédiat, il s'agit d'une monographie qui a recours à l'histoire et à la sociologie pour décrire les trois principaux événements qui caractérisent la trajectoire de cette usine : l'implantation de Bombardier à La Pocatière, les changements radicaux dans sa production (motoneiges à wagons de métro, 1974) et la réalisation du contrat de New York, qui a propulsé Bombardier sur le marché mondial (1983-1987) et dans le secteur de l'avionnerie.

Dans les limites de ce texte, pour ce qui est des relations de travail et du syndicat, nous nous en remettons aux publications de Jacques Bélanger⁷ pour tout ce qui concerne la production des wagons de métro de New York au sein de l'usine de La Pocatière. À la suite d'un stage dans cette usine, il a fait de l'observation participante et a montré comment les travailleurs sont arrivés à une performance notable d'un wagon par jour, en définissant eux-mêmes leurs conditions de vie en usine. Par contraste avec Bélanger, nous mettons l'emphase sur la direction, sur des représentants extérieurs à l'usine, ceux d'institutions indépendantes (cégep, Centre de main-d'œuvre du Canada, commissaire industriel, etc.) et des représentants d'entreprises locales, sous-traitants en particulier.

Notre sélection est de 22 témoins se partageant entre 6 membres de la direction, y compris le président-directeur général Laurent Beaudoin, 7 intervenants et leaders du milieu institutionnel et 9 sous-traitants de la région. Tout cela en complément de l'enquête de Bélanger sur les relations de travail.

Cet accent mis à la fois sur le milieu externe et interne prend le contre-pied du modèle à sens unique de la grande entreprise à l'égard de sa ville. Pour en vérifier la justesse, nous mettons l'emphase sur une narration descriptive, critique et compréhensive des faits recueillis dans nos entretiens.

Les événements clés de la relation de Bombardier avec la région du Kamouraska (de 1972 à 1987)

À la lumière des données recueillies, trois événements méritent d'être étudiés dans notre optique pour montrer tour à tour que sans la mobilisation de la population, l'entreprise Bombardier ne serait pas où elle est aujourd'hui. D'abord, peu de temps après que l'usine Moto-Ski soit acquise par une entreprise américaine, des problèmes financiers surgissent. Une opération de sauvetage de l'usine sera menée par des acteurs du milieu. Ce sauvetage constitue le premier événement clé de la relation de Bombardier avec le Kamouraska.

Trois événements méritent d'être étudiés dans notre optique pour montrer tour à tour que sans la mobilisation de la population, l'entreprise Bombardier ne serait pas où elle est aujourd'hui.

Quelques années plus tard, le marché de la motoneige est en déclin. Bombardier doit réorienter ses activités. Pour effectuer ce virage, Bombardier compte sur les forces vives du Kamouraska pour réaliser le contrat du métro de Montréal, le second événement catalyseur modifiant de façon substantielle la relation de Bombardier avec le Kamouraska.

Enfin, pour atteindre un niveau de classe mondiale, Bombardier devra risquer les avoirs des actionnaires dans la réalisation d'un méga-contrat pour le métro de New York. Encore une fois, l'entreprise mise sur le Kamouraska pour relever ce défi.

Achat de l'usine Moto-Ski par Bombardier

L'usine Bombardier de La Pocatière tire ses origines de l'entreprise Moto-Ski, fondée en 1962 par Charles-Eugène Bouchard. L'entreprise de Monsieur Bouchard débute par la fabrication de coupe-légumes automatiques pour les grandes cuisines de restaurants et d'institutions. Il est alors assisté par Jean-Yves Bélanger qui est toujours demeuré, jusqu'à tout récemment, à l'emploi de l'usine de La Pocatière (Monsieur Bélanger fut directeur général de l'usine Bombardier de 1981 à janvier 1997). Les débuts sont difficiles. Faute de clients rentables, la jeune entreprise abandonne la fabrication de coupe-légumes et se cherche une nouvelle vocation.

Dans la même année, pour réaliser son rêve de posséder une motoneige, Jean-Yves Bélanger construit deux prototypes en s'inspirant du modèle de Bombardier. Constatant les résultats, Monsieur Bouchard lui demande d'en produire d'autres en espérant pouvoir les vendre.

La première année, l'entreprise emploie vingt personnes de la région et produit deux cent dix motoneiges qui seront immédiatement vendues. Au cours de l'année suivante, après la victoire de Moto-Ski sur Bombardier lors de compétitions de motoneige, trois distributeurs américains passent une commande pour 1 500 motoneiges. Cette transaction permettra à Moto-Ski de prendre son envol. En effet, Monsieur Bouchard construit une usine de 2 500 pieds carrés à l'endroit où est située l'usine actuelle de Bombardier. L'usine engage 200 employés provenant des régions environnantes.

Dès la fondation de l'entreprise, la direction de Moto-Ski développe une relation étroite avec la région. La politique consiste à accorder la priorité d'embauche aux gens de la

région. De plus, pour assurer la production, on offre de la formation aux employés en s'associant avec les institutions locales (cégep et écoles techniques).

La direction perçoit deux avantages importants à privilégier les gens du milieu : 1) la formation offerte représente une valeur ajoutée qui permet aux employés de trouver un emploi près de leur domicile; 2) les employés développent un sentiment d'appartenance élevé. Cette démarche aura pour effet que le roulement de main-d'œuvre sera toujours inférieur à 1 % à l'usine de La Pocatière, peu importe le propriétaire.

La direction perçoit deux avantages importants à privilégier les gens du milieu :
1) la formation offerte représente une valeur ajoutée qui permet aux employés de trouver un emploi près de leur domicile ;
2) les employés développent un sentiment d'appartenance élevé.

Avec les années, Moto-Ski devient le plus gros compétiteur de Bombardier sur le marché de la motoneige. Certaines personnes se rappellent avec nostalgie les compétitions de motoneige où les machines orange de La Pocatière passaient en avant des Ski-Doo, au grand dam de Laurent Beaudoin. Toutefois, le décès de Monsieur Bouchard, en 1968, entraînera la vente de l'entreprise. La famille Bouchard, au lieu de solliciter une offre de Bombardier, accepte plutôt l'offre plus lucrative d'une entreprise américaine, la Griffin Recreation Entreprise, basée à Miami, aux États-Unis.

Cependant, la Griffin Recreation possède peu d'expérience dans la motoneige et en 1971, à la suite de projets d'expansion ambitieux, fait face à des difficultés financières menaçant sa survie. Prenant conscience de la situation précaire des propriétaires de leur usine, et prévoyant des années difficiles à venir dans le domaine de la motoneige, les gens du milieu cherchent à s'organiser. L'objectif est d'attirer un investisseur québécois susceptible d'acheter et de sauver l'usine. Cependant, la Griffin Recreation désire vendre en bloc tous ses actifs détenus au Québec. Étant donné que certaines usines ne sont pas rentables, aucun acheteur québécois ne s'intéresse à l'ensemble des actifs. Ainsi, l'usine de La Pocatière n'est visitée que par des investisseurs étrangers, ce que ne manquent pas de remarquer les gens du milieu, après l'expérience malheureuse vécue avec l'américaine Griffin.

Pendant ce temps, certaines personnes bien informées de la région de La Pocatière apprennent que la Griffin Recreation pourrait renoncer à vendre ses actifs en bloc si elle trouvait une offre ferme pour l'usine de La Pocatière. Des démarches sont donc amorcées auprès d'intervenants influents du Québec. Toutefois, le seul candidat sérieux est l'entreprise concurrente : Bombardier. Mais voilà que la démarche est plus délicate auprès de Bombardier car trois ans auparavant, La Pocatière a préféré la Griffin à Bombardier.

À la suite du constat d'échec avec Griffin, La Pocatière finit par comprendre qu'il n'y avait plus qu'un choix, celui de Bombardier. Les gens du milieu décideront de favoriser Bombardier pour trois raisons principales : 1) il sera plus facile pour le personnel de s'adapter à cette entreprise, partageant la même langue et une orientation complémentaire ; 2) Bombardier est en mesure de fournir l'assistance technique à l'usine de La Pocatière ; 3) des années difficiles sont à prévoir et Bombardier connaît le domaine. On augmente ainsi les chances de passer à travers la crise éventuelle. Des approches sont donc faites auprès des dirigeants de Bombardier et des informations sont transmises discrètement pour présenter une offre d'achat acceptable à la Griffin Recreation.

Les gens du milieu décideront de favoriser Bombardier pour trois raisons principales : 1) il sera plus facile pour le personnel de s'adapter à cette entreprise, partageant la même langue et une orientation complémentaire ; 2) Bombardier est en mesure de fournir l'assistance technique à l'usine de La Pocatière ; 3) des années difficiles sont à prévoir et Bombardier connaît le domaine.

En janvier 1971, Bombardier acquiert, pour un montant de 7 M \$, l'usine de La Pocatière qui a coûté à la Griffin 6 M \$ à l'achat et 7 M \$ en frais d'agrandissement. Trois raisons majeures sont à la base de la décision de Bombardier : 1) l'usine est rentable et le prix payé représente un bon marché ; 2) Bombardier connaît bien l'usine de La Pocatière. À cet effet, on rapporte que Laurent Beaudoin aurait déjà mentionné, en parlant des gens de La Pocatière : « ces gars-là, plus ils sont dans la misère, plus ils ressortent forts ! » ; 3) Bombardier a pour stratégie de développer deux marques de commerce dans la moto-neige (Moto-Ski et Ski-Doo), et Moto-Ski possède un bon réseau de distribution au Canada et aux États-Unis.

Changement de vocation de l'usine de La Pocatière : le contrat de Montréal

En 1973, avec la crise pétrolière, le marché de la moto-neige devient saturé et en régression. En effet, l'usine de La Pocatière passe d'une production de 50 000 unités en 1971 à 20 000 en 1974. L'usine de Valcourt fait face à une situation semblable. Dans la même période, la production passe de 200 000 à 50 000 unités par année. Bombardier doit donc trouver un moyen de dénouer la crise, car pour la première fois, ses opérations démontrent des pertes.

Bombardier se trouve confrontée à des décisions importantes : soit réduire sa taille, soit diversifier sa production. Dans la même année, soit en 1974, Montréal a besoin de trains supplémentaires pour les olympiques. Par ailleurs, la ville de Montréal, avec en tête le maire Jean Drapeau, cherche à intéresser de nouveaux fournisseurs pour son métro, dont la première génération de wagons a été produite par la *Canadian Vickers*. Le maire Drapeau suggère donc à Bombardier de se lancer dans la fabrication de voitures de métro. Laurent Beaudoin y aperçoit une opportunité. D'autant plus que Bombardier possède déjà une expérience dans le domaine. Lors de l'achat de Rotax en 1969, Lhoner Woerke, entreprise ayant son siège social à Vienne en Autriche, a exigé que Bombardier se porte acquéreur de la compagnie mère, à Vienne, qui fabriquait des tramways pour la ville de Vienne. Lors des négociations, Laurent Beaudoin n'est pas intéressé à fabriquer des tramways. Toutefois, il y a des avantages financiers reliés à l'achat et les propriétaires de Lhoner Woerke s'engagent à racheter l'entreprise plus tard. C'est ainsi que Bombardier s'est initiée au domaine du transport en commun.

Laurent Beaudoin est donc à la recherche d'un « métier » dans lequel Bombardier peut se réorienter. Avec l'expérience de Vienne, le choix se porte sur le transport en commun pour trois raisons : 1) le transport en commun permet de conserver les employés et les usines ; 2) le domaine est à contre-cycle des problèmes d'énergie. Avec la crise de l'énergie, le domaine récréatif est à la baisse et le transport en commun, à la hausse. À l'inverse, lorsque le secteur du transport en commun est à la baisse, celui du récréatif reprend de la vigueur ; 3) le secteur du transport en commun permet une diversification dans un domaine en croissance.

Le hasard a voulu qu'après dix ans (1964-1974), la licence de la Compagnie internationale de matériel de transport

(CIMT) de France devienne renouvelable. Cette entreprise avait assuré le support technique à la Canadian Vickers pour la première génération de wagons. Cette dernière ne croit pas bon de renouveler son partenariat.

Devant une telle occasion d'affaires, Laurent Beaudoin se prévaut de la licence de la CIMT pour un million de dollars, ce qui permet à Bombardier d'obtenir une conception et un mode de fabrication compatibles avec la première génération de wagons de métro. Bombardier accorde un contrat de consultation à la CIMT pour étudier la possibilité de se lancer dans le secteur du transport en commun. Le consultant conclut que Bombardier possède les ressources nécessaires pour réussir le contrat de fabrication de wagons du métro de Montréal, puisque la CIMT avait elle-même fait l'expérience de conseiller la Canadian Vickers depuis 1964.

Bombardier relève le défi et soumissionne contre la Canadian Vickers. Une équipe de vingt personnes est affectée à cette tâche. N'ayant pas d'expérience dans les trains, le véhicule est examiné dans ses moindres détails pour s'assurer que le prix est juste. Les employés ont travaillé la fin de semaine de Pâques pour livrer la soumission le mardi de Pâques (mai 1974).

Lors de l'ouverture des soumissions, il se produit un imbroglio. Le montant de la soumission de la Canadian Vickers est de 200 000 \$ moins élevée que celle de Bombardier. Toutefois, le devis comprend une clause qui exige que les attaches de train soient de marque Scafenbird. Aucun substitut ne sera accepté. Pour diminuer son prix, la Vickers a inclus dans sa soumission des attaches de marque Westinghouse, deux millions de dollars moins cher que ceux de Scafenbird. Ainsi, la soumission de la Vickers est non conforme au devis et devient plus élevée que celle de Bombardier. Un débat politique s'amorce : Bombardier, entreprise francophone, allait produire des trains à La Pocatière alors que la Vickers les produirait à Montréal ! Finalement, Bombardier obtint le contrat. Le premier wagon est à livrer en juin 1976. À ce moment-là, personne dans le milieu des affaires ne mise sur les chances de Bombardier de réussir ce contrat.

Pour localiser la production, le choix s'arrête sur l'usine de La Pocatière pour plusieurs raisons : 1) l'usine est vide et la direction de Bombardier sait que l'usine a toujours fait un travail de qualité ; 2) Bombardier désire conserver la production de motoneiges à Valcourt ; 3) La Pocatière

a la réputation d'être capable de surmonter des difficultés de toute nature ; 4) Bombardier a une grande confiance en la direction et aux gens de La Pocatière (les employés de l'usine de La Pocatière montrent une bonne attitude et un savoir-faire compatibles avec les exigences de fabrication de wagons de métro) ; 5) Bombardier considère avoir une obligation sociale et morale de sauver les emplois à La Pocatière.

Bombardier est donc obligée de reconfigurer son usine de La Pocatière. L'objectif est de transformer une usine de motoneige en atelier hautement spécialisé capable d'atteindre la cadence d'un wagon par jour. Le défi est énorme !

L'objectif est de transformer une usine de motoneige en atelier hautement spécialisé capable d'atteindre la cadence d'un wagon par jour. Le défi est énorme !

Pour mener à bien l'implantation de la Division du groupe transport en commun, Bombardier engage Monsieur Raymond Royer à titre de directeur général de l'usine de La Pocatière. Pour l'assister, Jean-Yves Bélanger est affecté à la direction de la production. En tenant compte des particularités de la relation de Bombardier avec la région de La Pocatière, Raymond Royer instaure une philosophie organisationnelle différente de celle traditionnellement véhiculée dans le groupe du matériel récréatif de Bombardier à Valcourt. Le travail et les opérations sont adaptés aux gens de La Pocatière.

En effet, Raymond Royer reconnaît immédiatement les qualités artisanales des gens de la région du Kamouraska. C'est une main-d'œuvre formée d'anciens cultivateurs, habiles manuellement et capables de s'adapter aux nouvelles technologies. Il les qualifie de « patenteux ». De plus, il sait qu'il peut compter sur les forces institutionnelles du milieu qui ont toujours collaboré avec l'usine.

Le travail est donc organisé autour d'assemblages non répétitifs et non monotones afin de mettre à profit les qualités des employés. En bref, la mise sur pied de la division du transport en commun se réalise sur trois axes : 1) organisation du travail en utilisant au maximum les capacités artisanales des employés ; 2) implication des gens du milieu dans la réussite de l'usine ; 3) formation intensive offerte à tout le personnel.

La mise sur pied de la division du transport en commun se réalise sur trois axes :

1) organisation du travail en utilisant au maximum les capacités artisanales des employés ; 2) implication des gens du milieu dans la réussite de l'usine ; 3) formation intensive offerte à tout le personnel.

Pour favoriser l'implication du milieu, Bombardier adopte l'attitude de conserver à tout prix la main-d'œuvre locale à l'emploi de l'usine et invite les institutions à participer à sa formation. La Compagnie internationale de matériel de transport (CIMT) développe les aspects techniques nécessaires à la configuration de l'usine, et le cégep de La Pocatière élabore des programmes d'enseignement. Le Centre de main-d'œuvre du Canada régional participe à l'opération en élaborant le contenu des postes, en évaluant les employés actuels au moyen de tests et en établissant leur profil de forces et de faiblesses. D'autre part, Bombardier accorde préséance aux gradués locaux dans la sélection de son personnel. De plus, l'entreprise adopte une politique non écrite donnant aux soumissionnaires de la région un écart de 5 à 10 % pour l'obtention d'un contrat. En impliquant ainsi les employés et le milieu institutionnel, l'engagement de la population n'est que plus fort.

Les gens du milieu se sont tellement engagés dans la réalisation du contrat de Montréal que tous les répondants à l'étude considèrent cette contribution comme déterminante pour la survie de Bombardier. Une nuance est cependant apportée par Laurent Beaudoin. En reconnaissant que La Pocatière a été d'une contribution majeure à l'essor de Bombardier, il n'est pas prêt à affirmer que La Pocatière a « sauvé » l'entreprise : « Sans La Pocatière, Bombardier existerait toujours ». Il mentionne que les travailleurs de La Pocatière n'ont pas hésité à faire une grève de cinq mois et qu'ils croyaient que la relation avec Bombardier s'arrêterait après le contrat de Montréal. C'est après coup qu'ils ont réalisé que la relation se poursuivrait.

En résumé, Bombardier a fourni le capital et l'expertise de gestion, la CIMT a livré les règles de base pour la construction de wagons, les employés ont mis leur détermination et leur savoir-faire au service de leur employeur et les représentants du cégep et des centres de formation locaux ont développé les méthodes et ont joué un rôle majeur dans le support à l'entraînement des employés.

Le contrat de Montréal sera l'occasion pour le milieu de modifier sa relation avec Bombardier. En effet, jusqu'à ce jour, la relation de Bombardier avec les gens du milieu, en particulier les sous-traitants locaux, s'établit sur une base de dépannage. Mis à part les institutions offrant de la formation, les entreprises locales sont considérées davantage comme des dépanneurs plutôt que des partenaires à part entière. Toutefois, prenant conscience de leur savoir-faire et des ressources dont ils disposent, les gens du milieu réagissent et réclament de meilleures considérations.

Pocatec, cas typique de l'apport local

Un cas typique illustrant l'évolution des relations de Bombardier avec la sous-traitance locale est celui de l'entreprise Pocatec de La Pocatière. Cette entreprise fut d'abord créée pour satisfaire les besoins de ses fondateurs ; trois professeurs du cégep (Michel Brochu, André Dussault et Marcel Lamonde) désirant suivre l'évolution des techniques sur le marché afin de fournir une formation pratique à leurs étudiants. Pocatec fut également fondée parce qu'à cette époque, les cégeps ne pouvaient pas accueillir de contrats en provenance d'entreprises privées.

Bombardier n'est pas le premier client de Pocatec. Ses premiers contrats sont exécutés pour le compte de l'Université Laval et de la compagnie Alcan. L'origine de la relation Pocatec – Bombardier remonte à l'engagement des professeurs du cégep comme employés-formateurs de Bombardier, lors du contrat de Montréal. En effet, nous avons vu plus haut que le cégep a joué un rôle majeur dans la formation des employés de l'ancienne usine Moto-Ski. Étant donné que le cégep ne peut avoir de liens directs avec Bombardier, les professeurs sont engagés à titre d'employés réguliers de l'entreprise. Ce travail permet donc aux propriétaires de Pocatec d'établir des contacts personnels auprès des membres de Bombardier. En plus de dispenser de la formation, les professeurs dépannent souvent Bombardier lorsque des problèmes techniques surviennent à l'usine.

Après le contrat de Montréal, le lien Pocatec – Bombardier se transforme. Pocatec développe un système de communication à la demande de Bombardier, grâce à une subvention de recherche obtenue du CNRC consistant à développer la fibre optique dans les systèmes de communication des trains. En cours de contrat, Pocatec apprend que Bombardier a obtenu le contrat des trains LRC de Via Rail. L'entreprise offre donc à Bombardier un prototype de fibre optique compatible avec le devis des trains LRC.

Après une démonstration du système, Bombardier ne sait trop comment réagir face à cette innovation. En effet, les employés du client (Via Rail) ne possèdent pas les connaissances pour exécuter le service sur ces nouveaux équipements. Seule Pocatec, petite entreprise formée de professeurs, située dans des locaux loués au cégep, peut offrir le service. Ainsi, Bombardier craint que Pocatec ne soit pas en mesure d'offrir le service après-vente de ses produits. Pour diminuer les craintes et satisfaire les besoins du client, Pocatec convertit le système et le rend compatible au câblage ordinaire, rendant ainsi le service après-vente moins problématique.

Ces modifications apportées, Pocatec complète une soumission. Face à cette soumission, Bombardier manifeste encore des craintes. En effet, la taille de Pocatec rend l'entreprise vulnérable. De plus, Bombardier ne possède pas l'expertise à l'interne pour offrir un service adéquat pour ce genre de produit.

Devant les réticences du service des achats, un des actionnaires de Pocatec intervient grâce à ses contacts personnels établis auprès des membres de la direction de Bombardier. En exerçant son influence, il utilise les arguments suivants : 1) Bombardier s'est engagée, pour obtenir la subvention de recherche auprès du CNRC, à utiliser l'expertise et la technologie si cette dernière est fonctionnelle (spectre de perdre des subventions futures face aux organismes subventionnaires pour cause de non-respect de l'entente); 2) Pocatec est largement utilisée par Bombardier comme dépanneur ; en l'absence de contrats plus intéressants, Pocatec refusera de jouer plus longtemps ce rôle pour Bombardier. Résultat : Pocatec obtient son premier contrat d'envergure, contre la volonté des acheteurs de Bombardier.

Avec ce contrat, Pocatec prend vraiment son envol dans le domaine de l'électronique. Après trois ans d'existence, Bombardier devient un partenaire important. Certaines années, Bombardier représentera 60 % du chiffre d'affaires. Face à une proportion aussi élevée, les administrateurs de Pocatec verront là un danger et chercheront à diversifier la clientèle. Les contrats de Bombardier permettront à l'entreprise de se recycler et de transposer les connaissances acquises pour développer des systèmes et soumissionner sur des contrats pour le compte d'autres grandes entreprises.

L'histoire de Pocatec n'est pas unique. La plupart des sous-traitants rencontrés font état de la même évolution dans leurs relations avec Bombardier. Au début,

l'entreprise effectue des contrats de dépannage. Au fur et à mesure, des liens de confiance se développent entre les acteurs. Par la suite, des portes sont forcées pour obtenir des contrats plus sérieux. On cultive alors une relation basée sur le développement de produits et on se diversifie auprès d'autres clients pour assurer sa survie.

Ce changement mutuel d'attitude aura un impact sur la suite de la relation de Bombardier avec le milieu. En effet, le milieu consolide ses forces en capitalisant sur de nouvelles institutions. Des sous-traitants adoptent de nouvelles technologies et attaquent de nouveaux marchés et des institutions comme le Centre spécialisé de technologie physique et le Centre national de transport en commun font profiter la région de connaissances technologiques issues de Bombardier.

Le contrat du siècle

Après avoir livré la première génération de trains LRC à Via Rail, Bombardier présente des offres sur le marché américain. En 1981, elle achète une licence de technologie de Pullman pour un véhicule nécessitant toutefois des adaptations. Un contrat est obtenu de la New Jersey Transit.

Un contrat important est celui de 1983 en vertu duquel Bombardier doit produire 825 voitures pour le métro de New York. Ce contrat, de l'ordre d'un milliard de dollars, fera de Bombardier un leader mondial dans son domaine. Toutefois, les enjeux sont majeurs pour l'avenir de Bombardier. Encore une fois, Bombardier mise sur le savoir-faire des gens de La Pocatière.

Pour réaliser le contrat de New York, Bombardier réussit le même exploit qu'en 1974, lors du contrat de Montréal. Une entente de transfert technologique est conclue cette fois-ci avec Kawasaki. Vingt employés de Bombardier se rendent à l'usine Kawasaki pour étudier les méthodes de production, en particulier celles concernant les voitures en acier inoxydable. À leur retour, ces personnes ont en tête et en photo les moindres détails de l'usine Kawasaki. Le concept japonais est donc adapté pour les États-Unis. Bombardier doit produire deux voitures par jour et reconfigurer encore une fois son usine.

Pour réaliser le contrat de New York, Bombardier réussit le même exploit qu'en 1974, lors du contrat de Montréal. Une entente de transfert technologique est conclue cette fois-ci avec Kawasaki.

Aux dires des témoins de cette époque, Kawasaki ne refera jamais plus pareille erreur. En effet, ils ont accepté d'effectuer un transfert technologique en pensant que le groupe québécois ne parviendrait jamais à atteindre le rythme de production de deux voitures par jour, tel que stipulé au contrat. En d'autres mots, Kawasaki souhaitait faire un profit sur le dos des québécois. Ils ont grandement sous-estimé la capacité des gens de La Pocatière.

Ainsi, les gens du milieu et les employés de La Pocatière sont encore mis à contribution pour la réalisation du contrat. Comme CIMT l'a fait pour le contrat de Montréal, Kawasaki fournit l'expertise et le support technique pour travailler l'inox et les institutions du milieu assurent la formation du personnel.

Pour le contrat, Bombardier doit embaucher et former du nouveau personnel. Dans un premier temps, on établit la liste des tâches à réaliser. Des employés de l'usine sont sélectionnés pour être jumelés et offrir de la formation aux nouveaux employés. Les programmes de formation sont développés avec le concours des centres de formation externes. Le centre de main-d'œuvre du Canada donne une formation sommaire et fait passer les examens de sélection. Parmi les demandes reçues, on conserve les 600 meilleurs candidats pour une formation plus poussée. Parmi ceux-ci, 400 personnes sont sélectionnées, envoyées en atelier et jumelées avec un employé de l'usine. Aucun supplément n'est versé aux employés qui participent au programme de jumelage. C'est ainsi que, contre toute attente, Bombardier parvient à produire deux voitures par jour et à respecter ses échéanciers.

La réalisation de ce contrat a vraiment propulsé Bombardier sur le marché du transport en commun. En effet, ce contrat a permis d'établir la réputation de Bombardier au niveau mondial. De plus, les revenus générés par ce contrat ont permis d'acquérir le capital nécessaire à l'expansion de l'entreprise. L'achat de Canadair en est un exemple.

La réalisation de ce contrat a vraiment propulsé Bombardier sur le marché du transport en commun. En effet, ce contrat a permis d'établir la réputation de Bombardier au niveau mondial. De plus, les revenus générés par ce contrat ont permis d'acquérir le capital nécessaire à l'expansion de l'entreprise.

Discussion

Lequel de ces trois événements est le plus marquant dans l'évolution de la relation de Bombardier avec la région de La Pocatière ? En fait, ces événements représentent un continuum où chacun transforme la relation et prépare l'événement suivant.

Dans le cas de la vente de l'usine Moto-Ski, Bombardier n'est pas seule dans la transaction. Le milieu facilite l'achat de l'usine à Bombardier. En acquérant l'usine, Bombardier achète également des pratiques et des modes de fonctionnement bien ancrés et difficiles à contourner : priorité d'embauche aux membres de la collectivité, implication des institutions locales dans la formation du personnel, pratique de gestion visant à mettre à profit l'ingéniosité des employés, direction proche des employés, etc.

Bombardier, en tant qu'agent social, ne peut jouer la carte de la grande entreprise qui organise et régit la vie du milieu. Elle doit plutôt s'intégrer aux comportements, aux pratiques et aux règles locales et tenter de les influencer à partir de ses ressources propres.

Par le passé, la Griffin a tenté de changer ou de contourner ces pratiques. Le succès fut mitigé. En effet, même si Jean-Yves Bélanger demeure directeur général de l'usine, le patron est américain et n'adopte pas les mêmes comportements que l'ancien patron, Monsieur Bouchard. À titre d'exemple, ce dernier offrait une augmentation aux employés à chaque année. En 1969, la Griffin décide de n'offrir aucune augmentation aux employés. Les gens du milieu, étant inquiets vis-à-vis les intentions de la Griffin, se mobilisent et implantent en 1970 un syndicat affilié à la CSN.

Ainsi, Bombardier, en tant qu'agent social, ne peut jouer la carte de la grande entreprise qui organise et régit la vie du milieu. Elle doit plutôt s'intégrer aux comportements, aux pratiques et aux règles locales et tenter de les influencer à partir de ses ressources propres. C'est sur cette base que se dérouleront les événements reliés au changement de vocation de l'usine en 1974. Bombardier misera sur les forces du milieu pour assurer le succès de l'opération.

Par contre, le rapport de force est différent de celui observé lors de l'achat de l'usine. Le milieu sait que le marché de la motoneige n'a plus d'avenir et que l'usine

risque de fermer. De son côté, Bombardier doit assurer sa survie face au déclin du marché. Un virage technologique important est à prendre.

Ainsi, chaque acteur social possède un certain pouvoir d'influence sur l'autre, sur les événements et sur les résultats. Les employés possèdent les caractéristiques pour surmonter les difficultés et mener à bien la production : ingéniosité, ténacité et savoir-faire. Le milieu institutionnel peut offrir une formation sur place à un coût intéressant. Et Bombardier détient les moyens financiers pour assurer le transfert des connaissances techniques et la transformation de l'usine. De plus, le milieu, étant dans l'incapacité de fournir les bases techniques reliées à la production de wagons de métro, accepte la contribution de la CIMT, firme française capable de réaliser le transfert technologique.

Chacun manipule des ressources et aucun n'est autonome vis-à-vis l'autre. Ainsi, Bombardier et le milieu partagent deux formes de connaissances de façon asymétrique : le savoir-faire (technique) et le savoir social (c'est-à-dire la connaissance des modes de fonctionnement social). Pour réussir le contrat, il faut créer un alliage de ces deux connaissances. Cet alliage sera donc la base de la relation nouvelle qui régira les pratiques quotidiennes pour les années à venir. Ainsi, certains agents profiteront de l'événement pour modifier leurs rapports avec Bombardier.

Chacun manipule des ressources et aucun n'est autonome vis-à-vis l'autre. Ainsi, Bombardier et le milieu partagent deux formes de connaissances de façon asymétrique : le savoir-faire (technique) et le savoir social (c'est-à-dire la connaissance des modes de fonctionnement social).

En effet, jusqu'à ce jour, Bombardier a utilisé la sous-traitance locale comme dépanneur pour certains travaux. La pratique sociale routinière consiste à faire appel à la sous-traitance locale pour réaliser des travaux que les sous-traitants externes et fournisseurs ne peuvent compléter. Toutefois, face à un contrat d'envergure, et sachant qu'elle possède un savoir-faire éprouvé au cours des années, Pocatec, avec l'aide des leaders du milieu institutionnel de La Pocatière, décide de forcer Bombardier à reconnaître l'usine comme fournisseur et sous-traitant à part entière. Ainsi, les ressources de Pocatec lui permettront de modifier la relation de Bombardier avec

le milieu pour les années à venir. Après ce contrat, d'autres sous-traitants locaux se développeront et deviendront des fournisseurs et sous-traitants comme les autres.

Encore une fois, lorsque Bombardier mettra ses avoirs en jeu pour le contrat de New York, il s'installera une dynamique et une reproduction des comportements antérieurs qui donneront lieu à une remise en question des pratiques routinières débouchant sur un nouveau cadre social.

En effet, pour réaliser le contrat de New York, Bombardier répète le même scénario : utilisation d'un agent externe pour le transfert technologique (Kawasaki), utilisation des agents institutionnels pour la formation du personnel, mise à profit des capacités du personnel pour surmonter les difficultés de réalisation.

La Pocatière acquiert un statut particulier à l'intérieur du Groupe transport en commun. Bombardier conserve encore aujourd'hui une grande confiance envers les gens de La Pocatière. L'usine demeure un centre de développement et de formation pour l'ensemble du Groupe de transport en commun.

Ce contrat représente un tournant majeur dans l'évolution de Bombardier et de l'usine de La Pocatière pour trois raisons : 1) ce contrat a permis à Bombardier d'acquérir une solide réputation dans le domaine du transport en commun à l'échelle mondiale ; 2) le contrat a permis d'augmenter le fonds de roulement de manière importante et de générer un profit avant impôt estimé à cent millions de dollars nécessaire à l'achat de Canadair par exemple ; 3) ce contrat d'envergure a permis de prouver au monde entier que La Pocatière était capable de construire des wagons en acier inox. La « mise au monde » de Bombardier est aussi celle de La Pocatière.

Ainsi, La Pocatière acquiert un statut particulier à l'intérieur du Groupe transport en commun. Bombardier conserve encore aujourd'hui une grande confiance envers les gens de La Pocatière. L'usine demeure un centre de développement et de formation pour l'ensemble du Groupe de transport en commun. À titre d'exemple, le directeur général actuel a été formé à La Pocatière. Il a dirigé l'usine de Barre pour revenir ensuite à la tête de l'usine de La Pocatière. Toutefois, avec l'acquisition d'Adtranz en février 2001, le statut de La Pocatière risque de changer. Bombardier doit se structurer en deux groupes :

européen et américain. Cependant, La Pocatière conservera son statut dans le groupe nord-américain. L'usine demeure le pôle central pour la fabrication de caisses en inox. De plus, l'usine continue de favoriser les gens du milieu au chapitre de l'emploi et de la sous-traitance.

En définitive, nous constatons que la stratégie de développement de Bombardier est simple et efficace. L'apprentissage technique se fait de façon progressive, sur le tas, avec ses partenaires externes et locaux. Cette approche a des effets sur le développement local, amenant les gens du milieu à jouer un rôle important dans l'évolution de leur communauté en partenariat avec la grande entreprise.

Conclusion

Revenons à la question initiale : La Pocatière a-t-elle « mis au monde » Bombardier ? Réponse de l'entreprise : « Sans La Pocatière, Bombardier existerait toujours ». Les modèles postulés dans la littérature suggèrent que les grandes entreprises influencent de façon significative la vie économique et sociale des régions périphériques. Elles apportent à peu près tout à la région : investissement, emplois, richesse, effets d'entraînement : sous-traitance aussi bien que pollution. À cet égard, le cas de Bombardier au Kamouraska montre une situation différente. En effet, nos données révèlent qu'une région périphérique, par l'intermédiaire de sa population, de ses traditions industrielles et de ses institutions, peut également fournir un apport déterminant dans l'évolution d'une grande entreprise. C'est l'inverse du modèle de « *company town* » que l'on retrouve dans certaines régions du Québec.

Contrairement au modèle de *company town* traditionnel, le cas de Bombardier à La Pocatière montre une entreprise qui influence de manière significative la vie sociale et économique d'une région sans lui faire perdre son identité et ses propres orientations.

Contrairement au modèle de *company town* traditionnel, le cas de Bombardier à La Pocatière montre une entreprise qui influence de manière significative la vie sociale et économique d'une région sans lui faire perdre son identité et ses propres orientations.

Il faut mentionner que les régions périphériques de l'usine Bombardier sont formées de vieilles localités administratives prenant leur origine dans le système seigneurial.

Elles comptent des compétences, des ressources, des institutions et des traditions différentes des *company town* que l'on retrouve ailleurs au Québec. Ainsi, la région du Kamouraska ne dépend pas de la mono-industrialisation. Au Kamouraska, on rencontre une base institutionnelle solide et variée, Saint-Pascal est proclamée la « Ville du cuir » au Québec et le secteur bioalimentaire est en progression (SADC du Kamouraska, 1995). C'est donc sur ce dynamisme que Bombardier s'appuie pour réaliser avec succès la configuration de son usine, mener à terme son premier contrat et réaliser des contrats d'envergure mondiale.

Ainsi, Bombardier acquiert sa notoriété dans le secteur du transport en commun en s'appuyant sur les forces du Kamouraska. Il s'installe à l'usine une philosophie organisationnelle qui met à profit les qualités artisanales de la main-d'œuvre de l'ancienne usine Moto-Ski, formée d'anciens cultivateurs, habiles manuellement et capables de s'adapter aux nouvelles technologies.

D'autre part, Bombardier réussit à engager les employés dans une organisation du travail orientée vers le client. Ce climat positif de travail permet à Bombardier d'être proactive dans ses relations de travail et même de négocier des conventions collectives par anticipation pour assurer la signature de certains contrats. De plus, en offrant la meilleure rémunération dans la région, Bombardier s'assure de la fidélité de sa main-d'œuvre.

L'implication des milieux socio-politique et institutionnel est si forte que les cadres supérieurs de l'entreprise la considèrent comme déterminante dans le succès du premier contrat de la ville de Montréal et dans celui du métro de New York. Certains administrateurs iront jusqu'à mentionner : « Valcourt a créé l'entreprise Bombardier et La Pocatière l'a mise au monde ». Dans le contexte, l'expression signifie que l'entreprise s'est hissée sur le marché mondial grâce à la réalisation du contrat de New York par La Pocatière.

En dernière analyse, le cas de Bombardier dans le Kamouraska confirme les propos de plusieurs auteurs qui identifient la présence de leaders locaux tels Raymond Royer et Jean-Yves Bélanger au centre de la concertation, de la collaboration, de la solidarité et des alliances entre les différents acteurs économiques⁸.

La relation de Bombardier avec les gens du milieu de Kamouraska représente un beau cas de symbiose réussie. Nous assistons à une étroite union et une association

durable et réciproquement profitable entre une entreprise de classe mondiale et une région dynamique et riche en traditions industrielles⁹. ■

Notes et références

- 1 La présente monographie est le dernier volet d'une trilogie (après Alcan et Noranda) financée par une subvention CRSH.
- 2 André Billette est professeur associé au département de sociologie de l'Université Laval. Il a déjà publié sur les cas des entreprises Alcan d'Arvida et Noranda de Rouyn-Noranda.
- 3 Le professeur Denis Robichaud est un spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management. Il détient un doctorat en administration. Il enseigne la stratégie, les affaires électroniques, le commerce international, l'entrepreneuriat et le management à la Télé-Université.
- 4 RICHARDSON, G. B. (1972). «The Organization of Industry», *Economic Journal*, septembre, p. 883-896.
- 5 RAVIX, J.-L. (1990). «L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson», *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 39.
- 6 Larry Macdonald, un économiste et journaliste, vient de publier chez John Wiley un ouvrage très fouillé sur Bombardier (2001). Les chapitres trois, quatre et cinq sont relatifs à l'usine de La Pocatière (p. 37-91). À première vue, il paraît étonnant pour le lecteur que la méthode de ce journaliste ne le rende pas sensible à l'apport du milieu. Il n'en dit rien. Par contraste, notre objet de recherche est d'une certaine façon complémentaire : Y a-t-il eu apport du milieu ? En quoi a-t-il consisté ?

- 7 BÉLANGER, J. (1991). «La production sociale des normes de production», *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, n° 2, p. 184-197 ; BÉLANGER, J. (1989). «Job Control and Productivity», *British Journal of Industrial relations*, n° 27.3, novembre, p. 347-364.
- 8 BILLETTE, A. et M. CARRIER (1993). «Régulation socio-identitaire des activités économiques beauceronnes», *Recherches sociographiques*, n° 2, p. 261-272 ; BILLETTE, A. et M. CARRIER (1998). «Sous-traitance et région périphérique», *Organisations et territoires*, vol. 7, n° 2, automne, p. 42-52 ; GOLD, G. (1975). *St-Pascal: Changing Leadership and Social Organization in a Québec Town*, Prospect Heights, Waveland Press ; PRÉVOST, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Montréal et Charlesbourg, Les Éditions Transcontinental et la Fondation de l'entrepreneuriat ; PROULX, M. -U. (dir.) (1994). *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*, Montréal et Charlesbourg, Les Éditions Transcontinental et la Fondation de l'entrepreneuriat ; DUPUIS, J.-P. et collaborateurs (1995). *Le modèle québécois de développement économique. Débat sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge et Casablanca, Les Presses Inter-Universitaires et Les Éditions 2 Continents.
- 9 L'ouvrage de Larry Macdonald (2001) couvre des dimensions dont nous ne parlons pas ici. Notre contribution a été de vérifier un apport majeur du milieu local (hors centre). Sans cet apport, sans la mobilisation du milieu et de ses leaders, Bombardier n'aurait pu réaliser à temps le contrat du métro de Montréal de 1976, lequel lui a ensuite permis de décrocher le contrat de New York.

Quelle est votre **opinion?**

- Donnez la réplique aux auteurs
- Partagez vos idées
- Soulevez des interrogations



**FAITES-NOUS CONNAÎTRE
VOS COMMENTAIRES**

Revueot@uqac.ca

Université du Québec à Chicoutimi

Revue Organisations et territoires

555, boulevard de l'Université

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

FORMULAIRE D'ABONNEMENT

*Je désire m'abonner
à la revue
Organisations et territoires
et je joins un chèque
au montant de:*

Nouvel abonné : ☐

Renouvellement : ☐

Date : _____

☐ Abonnement institutionnel
(6 numéros) **103,52 \$**

☐ Abonnement individuel
(6 numéros) **66,71 \$**

☐ Abonnement hors Canada
(6 numéros) **144,45 \$**

* Toutes taxes incluses
* Abonnement de 2 ans

Nom : _____

Adresse : _____

Organisation : _____

Téléphone : () _____

Télécopieur : () _____

Courriel : _____

ADRESSE D'EXPÉDITION:

Université du Québec à Chicoutimi
Revue Organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530
Télécopieur : (418) 693-9072
Courriel : revueot@uqac.ca

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS !

Université du Québec à Chicoutimi
Revue *Organisations et territoires*
Département des sciences économiques et administratives
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Adresse électronique : revueot@uqac.ca

Notes

Notes